

VU Research Portal

Advocaat en Kennismanagement

Apistola, M.

2007

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Apistola, M. (2007). *Advocaat en Kennismanagement*. [, Vrije Universiteit Amsterdam]. VU Uitgeverij.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Advocaat en Kennismanagement

© Martin Apistola, 2006

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

VRIJE UNIVERSITEIT

Advocaat en Kennismanagement

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor aan
de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof.dr. L.M. Bouter,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de faculteit der Rechtsgeleerdheid
op donderdag 18 januari 2007 om 13.45 uur
in de aula van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door

Martin Apistola

geboren te Den Haag

promotor: prof.mr. A. Oskamp

Voor Dimitri

Voorwoord

Het in dit proefschrift beschreven resultaat van een onderzoek naar kennismanagement door advocaten kon niet bereikt worden zonder de steun van vele mensen. Mijn dank gaat op de eerste plaats uit naar mijn promotor Anja Oskamp. Haar ideeën over kennismanagement in de rechtspraktijk hebben mij in belangrijke mate beïnvloed. Wat ik van haar heb geleerd zal ik niet snel vergeten. Verder wil ik prof. dr. M. Huysman, prof. mr. H.W.K. Kaspersen, prof. mr. K. Stuurman, prof. dr. R.V. de Mulder en prof. dr. T.M. van Engers bedanken voor het lezen en beoordelen van mijn proefschrift.

Voorts wil ik de vele advocaten, kennismanagers, IT managers, studenten, docenten en onderzoekers bedanken die de tijd namen en moeite deden voor mijn onderzoek. Het zijn te veel mensen geweest om hier te noemen. Eén persoon wil ik hier met name bedanken en dat is Peter Piepers, die nu al enkele jaren mij terzijde staat met zijn vriendschap en enthousiasme, kennis en ervaring op het gebied van kennismanagement in de advocatenpraktijk.

Al mijn collega's van het Instituut voor Informatica en Recht zijn van groot belang geweest voor het plezier in mijn onderzoek en voor de voortgang van mijn onderzoek. Hier wil ik in het bijzonder mijn kamergenoot Paul Huygen bedanken. Ik heb veel gehad aan de vele gesprekken die ik met hem voerde, niet alleen over kennismanagement, maar ook over het leven, filosofie, rechten, natuurkunde, geneeskunde, het universum, economie, politiek, klassieke muziek en opera's, neurale netwerken, stemmachines, etc. Kortom, bijna alles. Ook wil ik Martine Boonk bedanken voor haar hulp bij de juridische aspecten van kennismanagement en de Engelse samenvatting. Mijn dank gaat ook uit naar Arno Lodder voor zijn hulp bij het schrijven van enkele artikelen over kennismanagement.

Verder wil ik Guillaume Beijers en Bart van den Hooff van de Vrije Universiteit ontzettend bedanken voor hun hulp bij het onder de knie krijgen van statistiek en SPSS. Tevens wil ik Finette Lips van de Vrije Universiteit bedanken voor haar luisterend oor en haar nuttige adviezen over het AiO-traject.

Voorts wil ik op deze plaats enkele oud-collega's uit Leiden bedanken. Laurens Mommers bedank ik voor zijn vriendschap en relativeringsvermogen op die momenten dat ik dat hard nodig had. Aernout Schmidt heeft mij op zeer cruciale momenten aangestoken met zijn enthousiasme voor wetenschappelijk onderzoek.

Dit proefschrift kon niet tot stand komen zonder de steun die ik van mijn vrienden en familie heb gehad. Graag wil ik met name Sjoerd, Wilma en Ron bedanken voor hun steun

bij het afronden van mijn proefschrift. Verder wil ik mijn moeder en Teun, André en Sara, Rob en Nanda en René heel erg bedanken voor hun betrokkenheid en vertrouwen in mij bij het schrijven van het proefschrift. Sara wil ik graag bedanken voor haar hulp met QuarkXPress. Ook heb ik ontzettend veel steun gehad van Tjitske, Bas, Wieger en Susanne. Bedankt voor jullie zorgzame hulp de afgelopen jaren.

Maar de belangrijkste is mijn vrouw Nienke. Zij gaf mij niet alleen steeds weer goede moed, maar kon ook inhoudelijk heel goede adviezen geven. Nienke is nog steeds mijn thuis.

Dank.

Martin Apistola

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	VI
Inhoudsopgave	VIII
1 Doel en opzet.....	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Centrale vraagstelling.....	3
1.3 Relevantie.....	6
1.4 Opbouw van dit boek	7
1.5 Juridische aspecten van kennismanagement.....	8
1.5.1 Common law, civil law en kennismanagement.....	8
1.5.2 Enkele kenmerken van het juridisch domein.....	8
1.5.3 Bescherming van kennis	9
1.6 Advocaten in advocatenkantoren en in bedrijfsjuridische afdelingen	14
1.7 Kennismanagers en kennismanagement	15
2 Theoretisch kader.....	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Kenmerken van advocaten en grote advocatenkantoren.....	17
2.2.1 Omschrijving van een advocaat.....	18
2.2.2 Advocaat worden.....	19
2.2.3 Het advocatenkantoor	21
2.2.4 Samenwerkingsvormen.....	22
2.2.5 Maatschap.....	23
2.2.6 Groot, gespecialiseerd en commercieel	25
2.2.7 Het werk van de advocaat	26
2.2.8 Specialisatie	27
2.2.9 Advies- en procespraktijk	28
2.2.10 Advocaat en declaratie	28
2.2.11 De advocaat is een professional.....	29
2.2.12 De Nederlandse Orde van Advocaten	34
2.2.13 Management in advocatenkantoren.....	34
2.2.14 Advocaten en het algemeen management.....	36
2.3 Kennis	36
2.3.1 Gegevens, informatie en kennis	36
2.3.2 Stock- en flowbenadering	38
2.3.3 Expliciete kennis en impliciete kennis.....	39
2.3.4 Boersma's indeling van kennis.....	41
2.3.5 Kennis in advocatenkantoren	42
2.3.6 Tussenconclusie	44

2.4	Kennismanagement.....	46
2.4.1	Omschrijvingen	46
2.4.2	Stromingen.....	47
2.4.3	Tussenconclusie	49
2.5	Omgevingsfactoren bij kennismanagement in advocatenkantoren	50
2.5.1	Autonomie van medewerkers.....	52
2.5.2	Organisatiecultuur	53
2.5.3	Communicatieklimaat.....	56
2.5.4	Motivatie.....	57
2.5.5	Betrokkenheid management.....	60
2.5.6	Stimulatie.....	61
2.5.7	Tussenconclusie	62
2.6	Kennisprocessen en omgevingsfactoren.....	63
2.6.1	Kennisbehoefte.....	64
2.6.2	Kennis ontwikkelen	66
2.6.3	Kennistoegang.....	69
2.6.4	Kennis delen	70
2.6.5	Kennis toepassen	73
2.6.6	Kennis evalueren	74
2.6.7	Samenhang tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen	75
2.6.8	Tussenconclusie	87
2.7	Bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren, omgevingsfactoren en kennisprocessen	88
2.7.1	Informatietechnologie.....	89
2.7.2	Technieken.....	108
2.7.3	Overige hulpmiddelen	111
2.7.4	Samenhang tussen omgevingsfactoren en hulpmiddelen.....	119
2.7.5	Tussenconclusie	128
2.8	Verskil tussen kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en andere organisaties	130
2.8.1	Tussenconclusie	131
2.9	Samenvatting	132
2.9.1	Samenhang.....	136
2.9.2	Verskil in kennismanagement	138
3	Het onderzoek.....	139
3.1	Inleiding	139
3.2	Interviews	139
3.3	Keuze van advocatenkantoren en advocaten	141
3.4	Vragenlijst A	142
3.5	Vragenlijst B.....	146

3.6	Verkennen van de gegevens	148
3.6.1	Vragen hercoderen	148
3.6.2	Schalen creëren	149
3.7	Statistische toetsen	151
3.8	Versillen gemiddelde scores	152
3.8.1	Te vergelijken variabelen.....	153
3.8.2	Schalen Advocatenkantoor CD, Wetenschappelijk Instituut en het Ziekenhuis	153
3.8.3	ANOVA en Tukey Toets	154
3.9	Samenvatting.....	155
4	Resultaten	157
4.1	Inleiding	157
4.2	Omschrijvingen van kennis uit de interviews	157
4.3	Omschrijvingen van kennismanagement uit de interviews.....	160
4.4	Resultaat creatie van schalen in vragenlijst A.....	162
4.4.1	Schalen advocatenkantoor CD	163
4.4.2	Schalen Advocatenkantoor CD, Wetenschappelijk Instituut en het Ziekenhuis	166
4.5	Respons	169
4.6	Omgevingsfactoren advocatenkantoren MN, JK, KL en CD.....	174
4.6.1	Wederzijds respect en vertrouwen.....	175
4.6.2	Open communicatieklimaat	176
4.6.3	Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie	176
4.6.4	Openheid.....	176
4.6.5	Autonomie	178
4.6.6	Helderheid van doelen	178
4.6.7	Stimulatie.....	179
4.6.8	Feedback.....	179
4.6.9	Tijdsdruk.....	179
4.6.10	Betrokkenheid van het management bij het delen van kennis	180
4.7	Kennisprocessen en omgevingsfactoren in advocatenkantoren MN, JK, KL en CD	181
4.7.1	Kennisprocessen.....	181
4.7.2	Samenhang tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen	192
4.8	Omgevingsfactoren, kennisprocessen en het gebruik van hulpmiddelen.....	196
4.8.1	Gebruik van IT in advocatenkantoren CD en BC.....	197
4.8.2	Gebruik van technieken	214
4.8.3	Gebruik van overige hulpmiddelen	220
4.9	Verschil kennismanagement door advocaten in grote Nederlandse advocatenkantoren en andere organisaties	236

4.9.1	Verschillen tussen advocaten in kantoor CD, het wetenschappelijk instituut en het ziekenhuis.....	237
4.9.2	Enkele case studies.....	243
4.9.3	Kennismanagementvalkuilen	263
4.10	Samenvatting.....	269
5	Conclusie.....	287
5.1	Inleiding	287
5.2	Samenvatting.....	287
5.3	Enkele belangrijke uitkomsten en aanbevelingen	290
5.4	Suggesties voor nader onderzoek.....	301
	Summary	303
	Samenvatting	309
	Literatuur	315
	Bijlage 1 Vragenlijst A.....	328
	Bijlage 2 Resultaat creatie van schalen in vragenlijst A.....	335
	Bijlage 3 Schalen advocatenkantoor CD	341
	Bijlage 4 Schalen Advocatenkantoor CD, Wetenschappelijk Instituut & Ziekenhuis.....	346
	Bijlage 5 Samenhang tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen kantoren MN, JK, KL & CD	351
	Bijlage 6 Samenhang tussen omgevingsfactoren en IT kantoor CD.....	355
	Bijlage 7 Samenhang tussen omgevingsfactoren en technieken kantoor CD.....	358
	Bijlage 8 Samenhang tussen omgevingsfactoren en overige hulpmiddelen kantoor CD...361	
	Bijlage 9 Samenhang tussen IT en kennisprocessen kantoor CD.....	365
	Bijlage 10 Samenhang tussen technieken en kennisprocessen kantoor CD.....	368
	Bijlage 11 Samenhang tussen overige hulpmiddelen en kennisprocessen kantoor CD	371
	Bijlage 12 Verschillen tussen advocaten in kantoor CD, het wetenschappelijk instituut en het ziekenhuis	375

1 Doel en opzet

1.1 Inleiding

Dit proefschrift gaat over het toepassen van kennismanagement door advocaten.

Kennismanagement is een echt “containerconcept”, een concept dat sterk van inhoud kan verschillen. Er zijn tal van verschillende begrippen, benaderingen en gezichtspunten.

Kennismanagement bestaat uit verschillende processen:¹ medewerkers in een organisatie kunnen kennis - onder meer - verzamelen, ontwikkelen, delen, evalueren en toepassen.

Deze processen worden ook wel kennisprocessen genoemd. Hulpmiddelen zoals databases en internet, kunnen het uitvoeren van kennisprocessen ondersteunen. Omgevingsfactoren, zoals de doelen van de organisatie en de mensen in een organisatie, bepalen mede hoe kennisprocessen uitgevoerd worden en hoe hulpmiddelen gebruikt worden.

Kennismanagement betreft het beheer van kennis, kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in onderlinge samenhang.²

Vanaf de jaren negentig besteedt het wetenschappelijk onderzoek aandacht aan het bestuderen van een organisatie als een “verzameling kennis”, met andere woorden: met de focus op de kennis die binnen een organisatie aanwezig is.³ Organisaties worden daartoe steeds meer vanuit een kennisgebaseerd perspectief (knowledge-based perspective) benaderd: het perspectief dat zich richt op kennis als de strategisch belangrijkste bron van een organisatie.⁴ Dit perspectief vinden we in de literatuur onder andere terug bij Kogut en Zander en Alavi en Leidner. Vanuit het kennisgebaseerde perspectief wordt volgens Kogut

¹ M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 162; R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 26; G.Schreiber e.a., *Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology*, Cambridge: MIT Press 2001, p. 72; S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 36-37.

² A. Oskamp, *Agenten, terecht!* (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002, p. 4; C.W. Holsapple & K.D. Joshi, ‘An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations’, *Journal of Strategic Information Systems*, 2000, p. 239-240.

³ J.C. Spender, ‘Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm’, *Strategic Management Journal* (17), 1996, p. 45.

⁴ R.M. Grant, ‘Toward a knowledge-based theory of the firm’, *Strategic Management Journal* (17), 1996, p. 110.

en Zander getracht inzicht te krijgen in de kennis van organisaties zodat de kansen op groei en overleven toenemen.⁵ De belangrijkste competitieve dimensie van wat organisaties “know how to do” is volgens hen het efficiënt ontwikkelen en delen van kennis. Kogut en Zander geven het beeld van organisaties als sociale gemeenschappen waarin individuele en sociale kennis omgezet worden in bruikbare producten en diensten.

Alavi en Leidner merken op dat het kennisgebaseerde perspectief ervan uitgaat dat de dienstverlening door tastbare bronnen afhankelijk is van de wijze waarop die bronnen gecombineerd en toegepast worden in een organisatie.⁶ De wijze waarop dit combineren en toepassen gebeurt hangt af van de kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Deze kennis wordt doorgegeven door onder meer de organisatiecultuur, routines, beleid, IT, documenten en individuele medewerkers. Omdat kennisbronnen normaal gesproken moeilijk te imiteren en sociaal complex zijn, stelt het kennisgebaseerde perspectief van een organisatie dat deze kennisbronnen voor langere tijd concurrentievoordeel kunnen bieden. Het gaat daarbij minder om de kennis die op een bepaalde tijd bestaat maar meer om de vaardigheid van de organisatie om bestaande kennis effectief toe te passen, om nieuwe kennis te ontwikkelen en om acties te ondernemen om concurrentie voordeel op basis van de kennis te behalen.

De aandacht voor een kennisgebaseerd perspectief op organisaties heeft geleid tot veel wetenschappelijke aandacht voor het organiseren van ondernemingen vanuit het perspectief van kennismanagement.⁷ Het belangrijkste onderwerp van kennismanagement is het optimaliseren van prestaties door het beheersen van “kennis”.⁸ Kennismanagement is een relatief jonge discipline waarin getracht wordt om de kosten en fouten bij het organiseren van organisaties te beperken⁹, de betrokkenheid van individuen bij het nastreven van de doelen van de organisatie te vergroten¹⁰ en de communicatie tussen medewerkers te

⁵ B. Kogut & U. Zander, ‘Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology’, *Organization Science* (3), 1992-3, p. 383-384.

⁶ M. Alavi & D.E. Leidner, ‘Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’, *MIS Quarterly* (25) 2001-1, p. 108; H. Scarbrough & J. Swan, ‘Explaining the Diffusion of Knowledge Management. The Role of Fashion’, *British Journal of Management* (12), 2001, p. 4.

⁷ M. Alavi & D.E. Leidner, ‘Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’, *MIS Quarterly* (25) 2001-1, p. 113.

⁸ T.M. van Engers, *Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design* (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, p. 5.

⁹ R.H. Coase, ‘The Nature of the Firm’, *Economica* (4), 1937-16.

¹⁰ M. Olson, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*.

verhogen.¹¹

1.2 Centrale vraagstelling

Het afgelopen decennium is de aandacht in de literatuur met betrekking tot juridische organisaties ook gericht op het managen van kennis in grote advocatenkantoren.¹² Het accent in de literatuur over kennismanagement in advocatenkantoren ligt met name op het managen van kennis door advocaten in die kantoren. Grote advocatenkantoren beschikken over meer dan zestig advocaten.¹³ Dat er aandacht is voor kennismanagement in advocatenkantoren is niet verwonderlijk omdat advocatenkantoren bij uitstek kennisintensieve organisaties zijn. Maar die aandacht wordt doorgaans weinig onderbouwd. Gottschalk merkt op dat advocatenkantoren een branche representeren die zeer geschikt lijkt voor kennismanagement-onderzoek: het werk op advocatenkantoren en van advocaten is kennisintensief.¹⁴ Forstenlechner merkt met Hunter op dat wat advocatenkantoren met name interessant maakt, het feit is dat expertise en kennis in die sector zowel invoer en uitvoer zijn.¹⁵ Kennis is in feite de grondstof én het enige product. Kennismanagement heeft volgens Forstenlechner zelfs meer potentieel in

Harvard 1971.

¹¹ F.A. Hayek, 'The Use of Knowledge in Society', American Economic Review 1945-2.

¹² Zie onder andere G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003; R.V. de Mulder & A. Oskamp, 'Juridisch kennismanagement', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer 1999; R.V. de Mulder, C. van Noortwijk, *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement*, Rotterdam: Erasmus Universiteit 2003; D.L. Edwards & D.E. Mahling, 'Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain', Proceedings of Group 97 1997. P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', The Journal of Information, Law and Technology (JILT) 1999-3; M. Parsons, Effective Knowledge Management for Law Firms, Oxford: University Press 2004; T. du Plessis, Information and knowledge management in support of legal research in a digital information environment (diss. Rand Afrikaans Universiteit) 2004.

¹³ H. van Oostrum, Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 31-32. In dit onderzoek neem ik deze norm voor grote kantoren over. Op de keuze van advocaten en advocatenkantoren voor het onderzoek in dit proefschrift kom ik in paragraaf 3.3 terug.

¹⁴ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', The Journal of Information, Law and Technology (JILT) 1999-3.

¹⁵ I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 18.

advocatenkantoren dan in andere organisaties waarin andere invoer en uitvoer vergelijkbaar relevant zijn.¹⁶ Maar al deze argumenten gelden ook voor andere kennisintensieve organisaties zoals consultancy kantoren, ziekenhuizen en wetenschappelijke instituten.

Oskamp, Apistola en De Mulder geven een overzicht van in de literatuur genoemde, maar vaak nauwelijks empirisch onderbouwde, oorzaken voor de toegenomen belangstelling voor het managen van kennis in advocatenkantoren.¹⁷ Een belangrijk gevolg van de toegenomen beschikbaarheid en het gebruik van softwaretoepassingen zou bijvoorbeeld zijn dat het leidt tot een “*information overload*” in advocatenkantoren; het is volgens diverse auteurs betrekkelijk eenvoudig om met behulp van softwaretoepassingen enorme hoeveelheden informatie en kennis op verschillende wijzen te publiceren. De hoeveelheid informatie die over juristen wordt uitgestort is de laatste jaren zo groot dat het volgens Franken voor hen niet meer mogelijk is om overal kennis van te nemen.¹⁸ Verder is de omvang van advocatenkantoren de afgelopen jaren snel toegenomen. Advocatenkantoren fuseren of vormen netwerken met (inter)nationale kantoren. Door die groei van advocatenkantoren wordt de structuur en het overzicht van de organisatie complexer waardoor het voor advocaten lastiger wordt kennis te verzamelen.¹⁹ Voorts stellen cliënten steeds hogere eisen aan de dienstverlening van advocatenkantoren. Zij verwachten kwaliteit, snelle dienstverlening en een breed dienstenpakket.²⁰ Daarnaast worden de juridische problemen door, onder andere, de globalisering steeds diverser en dit noodzaakt tot specialisatie. Het internet bijvoorbeeld zorgt voor juridische problematiek met een nieuwe invalshoek. Bovendien wijzigt kennis, en vooral juridische kennis, snel.²¹

De meningen over het succes van kennismanagement in advocatenkantoren lopen uiteen.

¹⁶ I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 24.

¹⁷ A. Oskamp, M. Apistola & R.V. de Mulder, ‘Kennismanagement voor juristen’, in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002, p. 167.

¹⁸ H. Franken, ‘Juridisch theoretische achtergronden’, in: H. Franken, H.W.K. Kaspersen & A.H. de Wild (red.), *Recht en Computer*, Deventer: Kluwer 2001, p. 60.

¹⁹ M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 6.

²⁰ R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p. 29; G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 9.

²¹ R.V. de Mulder & A. Oskamp, ‘Juridisch kennismanagement’, in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 1999, p. 128.

Terrett is van mening dat advocatenkantoren nog weinig tot geen succes hebben met kennismanagement en Susskind stelt dat kennismanagement-programma's in de meeste kantoren niet in staat zijn om enige waarde te leveren.²² Een reden waarom kennismanagement in advocatenkantoren nog niet zo succesvol is, is volgens Terrett dat advocaten niet bekend staan om 'teamwork' of hun bereidheid om hun expertise te delen. Een andere reden is volgens hem dat tijd gespendeerd aan het delen van kennis tijd is die niet besteed wordt aan declareren en in een advocatenkantoor is tijd echt geld. Verder doen veel advocatenkantoren het goed zonder expliciete aandacht voor kennismanagement en is het introduceren van kennismanagement als een nieuwe denkwijze in advocatenkantoren lastig. Tot slot worden initiatieven volgens Terrett niet goed beloond in advocatenkantoren. Aan de hand van empirisch onderzoek merkt Jongedijk in tegenstelling tot Terrett en Susskind op dat kennismanagement-initiatieven in advocatenkantoren veelal goed verlopen.²³ Als belangrijkste succesfactor noemt Jongedijk het inbedden van het kennismanagement in de dagelijkse routine ondersteund door heldere doelen en taken voor de advocaten die er zelf mee aan de slag gaan. De extra inspanning die wordt gevraagd bovenop de productieve uren, wordt volgens hem bereikt door het management verregaand te betrekken.

Het aantal publicaties over en het onderzoek naar kennismanagement door advocaten in grote advocatenkantoren is beperkt. Weusten stelt bijvoorbeeld vast dat juristen maar weinig publiceren over kennismanagement.²⁴ Op de vraag waarom juristen dat zouden moeten doen gaat Weusten niet in. Veel publicaties richten zich volgens Gottschalk op het zonder empirische basis doen van aanbevelingen voor het optimaliseren van kennismanagement.²⁵ Ook Forstenlechner en Disterer constateren dat er weinig empirisch onderzoek is om de rol van kennismanagement in advocatenkantoren te ondersteunen, hoewel veel advocatenkantoren volgens hen ruim investeren in kennismanagement.²⁶

²² A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', *Journal of Knowledge Management* (2), 1998-1, p. 74; M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 13.

²³ S. Jongedijk, 'Stand van kennismanagement in de advocatuur', Catalyse Business Consultants 2004, p. 4.

²⁴ M.C.M. Weusten, 'Kennismanagement in juridische organisaties', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer, 2002, p. 179.

²⁵ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1999-3.

²⁶ I. Forstenlechner, *Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures* (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 26.

Van Engers stelt dat, om van kennismanagement een serieuze wetenschappelijke discipline te maken die voor de dagelijkse praktijk bruikbare gereedschappen biedt, theorieën over kennismanagement empirisch getoetst moeten worden.²⁷ Het doel van dit onderzoek is meer inzicht verschaffen in en het empirisch toetsen van kennismanagement door advocaten in grote Nederlandse advocatenkantoren.

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

- Op welke wijze managen advocaten in Nederlandse advocatenkantoren hun kennis?

Deze vraag is bedoeld als de vraag of de verworvenheden van kennismanagement in de advocatenpraktijk worden toegepast en of daarbij wordt voldaan aan de kenmerken en behoeften van advocaten. Voor de beantwoording van de centrale vraagstelling worden de volgende deelvragen onderzocht:

- Wat zijn kenmerken van advocatenkantoren?
- Wat zijn kenmerken van advocaten in advocatenkantoren?
- Wat is kennis en over welke kennis beschikken advocaten?
- Wat is kennismanagement en hoe zien advocaten kennismanagement?
- Wat zijn kennisprocessen en (hoe) voeren advocaten kennisprocessen uit?
- Wat zijn bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren en (hoe) gebruiken advocaten die hulpmiddelen?
- Wat zijn omgevingsfactoren bij kennismanagement in grote advocatenkantoren?
- Hoe hangen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in het algemeen en in advocatenkantoren onderling samen?
- In hoeverre verschilt kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren van kennismanagement in andere organisaties?

1.3 Relevantie

Er is nog weinig bekend over het uitvoeren van kennisprocessen, het gebruik van hulpmiddelen en de invloed van omgevingsfactoren op kennismanagement in juridische organisaties zoals advocatenkantoren. Daarnaast is er nog weinig bekend over de samenhang tussen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in juridische organisaties. Dit geldt ook voor andere organisaties zodat het ook niet echt mogelijk is om conclusies daaruit door te trekken. Een doel van deze studie is meer inzicht te bieden in het

²⁷ T.M. van Engers, Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, pp. 5-6.

uitvoeren van kennisprocessen, het gebruik van hulpmiddelen, de invloed van omgevingsfactoren op kennismanagement en de samenhang tussen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in juridische organisaties. Met dit inzicht kunnen praktische aanbevelingen worden gedaan, bijvoorbeeld dat het uitvoeren van bepaalde kennisprocessen verbeterd kan worden of dat sommige hulpmiddelen beter gebruikt kunnen worden. Oskamp, Tragter en Lodder merken in dit verband bijvoorbeeld op dat kennismanagement kan bijdragen aan het analyseren van de behoeften van advocaten om zodoende inzicht te bieden in het potentiële gebruik van informatietechnologie in het juridisch domein.²⁸ Voorts wordt in deze studie nagegaan hoe kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren met elkaar samenhangen. Meer inzicht in deze samenhang kan ondersteuning bieden aan advocatenkantoren bij het investeren in nieuwe hulpmiddelen. Bijvoorbeeld: past een bepaald hulpmiddel wel bij een uit te voeren kennisproces of een invloedrijke omgevingsfactor?

In dit onderzoek worden de meest relevante aspecten van kennismanagement zoals kennis, kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren *en* hun samenhang integraal onderzocht. Een belangrijk voordeel van deze aanpak is dat verschillende afzonderlijke onderzoeken op het gebied van kennismanagement bij elkaar gebracht kunnen worden in een overzicht. Zo ontstaat een beeld van in hoeverre de verschillende onderzoeksresultaten op elkaar aansluiten. Ook kan een combinatie van verschillende inzichten leiden tot nieuwe ideeën. Een belangrijk nadeel van een het integraal onderzoeken van kennismanagement is de geringere diepgang. Een “helicopter-view” biedt wel de mogelijkheid om meer richting te geven aan toekomstig onderzoek naar kennismanagement. Juist omdat kennismanagement, en dan vooral kennismanagement in advocatenkantoren, een betrekkelijk jonge en zich nog ontwikkelende discipline is, is richting geven aan het onderzoek op dat gebied van groot belang.

1.4 Opbouw van dit boek

Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader waarin literatuur inzicht geeft in de onderzoeksvragen. Zo worden op basis van literatuur en theorie enkele kenmerken van advocaten en advocatenkantoren en de verworvenheden van kennismanagement gepresenteerd. Vervolgens worden in hoofdstuk twee hypothesen voorgesteld op basis van de gepresenteerde literatuur en theorie. De onderzoeksvragen en hypothesen worden nader geformuleerd in de conclusies van hoofdstuk twee. Ook wordt in hoofdstuk twee onderbouwd waarom het belangrijk is om de gepresenteerde hypothesen nader empirisch

²⁸ A. Oskamp, M. Tragter & A.R. Lodder, ‘Mutual benefits for AI & Law and Knowledge Management’, Proceedings of the Seventh International Conference on Artificial Intelligence and Law, ACM, New York, 1999.

onderzoeken. In hoofdstuk 3 licht ik toe hoe dit empirisch onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden. Het empirisch onderzoek bestaat uit interviews en vragenlijsten die vervolgens met behulp van statistische toetsen worden geanalyseerd. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de resultaten van dit onderzoek en beschrijft waarom kennismanagement in de onderzochte kantoren is zoals het nu is. Ook wordt in hoofdstuk 4 kennismanagement door advocaten vergeleken met kennismanagement in enkele andere organisaties. In hoofdstuk 5 worden de conclusies van het onderzoek en een aantal aanbevelingen gepresenteerd.

1.5 Juridische aspecten van kennismanagement

Juridische aspecten van kennismanagement vormen een apart corpus van onderzoek dat buiten het bestek van dit proefschrift valt. Ik volsta met het geven van een kort overzicht van enkele aspecten samen die een rol kunnen spelen bij het toepassen en onderzoeken van kennismanagement in het juridisch domein. Het aantal aspecten en de omschrijvingen is beperkt en voor discussie vatbaar. Ze zijn bedoeld om een kader te schetsen en kunnen wellicht inspiratie bieden voor toekomstig onderzoek naar de juridische aspecten van kennismanagement.

1.5.1 Common law, civil law en kennismanagement

Veel publicaties over kennismanagement in advocatenkantoren zijn gericht op kantoren in “Common Law” landen zoals Groot-Brittannië en de Verenigde Staten. In deze landen ligt nadruk op het gebruiken van rechtspraak: precedents. In civil law speelt wetgeving een voorname rol. Publicaties over kennismanagement in Common Law landen zullen in dit proefschrift ter illustratie gebruikt worden omdat er over kennismanagement in Nederlandse advocatenkantoren aanzienlijk minder is verschenen. In dit proefschrift wordt niet onderzocht wat precies de invloed is van Civil Law en Common Law op het managen van kennis. In Common Law landen ligt van oudsher een sterk accent op rechtspraak als rechtsbron, de laatste decennia opgeslagen in databanken. In Civil Law landen was dat veel minder, maar zien we dat door de komst van databanken, en vooral door een website als www.rechtspraak.nl de rol van rechtspraak groter wordt.

1.5.2 Enkele kenmerken van het juridisch domein

Oskamp stelt dat kenmerkend voor het juridisch domein is dat veel juridische informatie en kennis een speciale status heeft.²⁹ Wetgeving en rechtspraak zijn immers bronnen van recht, moeten op een specifieke manier worden gebruikt en er zijn specifieke en deels wettelijke eisen met betrekking tot de beschikbaarheid. Voor de juridische praktijk is het essentieel dat alle wetten beschikbaar zijn. Voor rechterlijke uitspraken is volledigheid niet vereist, omdat veel uitspraken volgens Oskamp niet interessant zijn voor publicatie. Korthals Altes

²⁹ A. Oskamp, *Agenten, terecht!* (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002, p. 5.

vindt openbaarheid van rechtspraak juist zwaar wegen.³⁰ Kortom, over de kwestie van het al dan niet openbaar maken van alle rechterlijke uitspraken is nog discussie gaande.

Een ander kenmerk van het juridisch domein dat Oskamp noemt is het feit dat er verschillende juridische posities bestaan.³¹ In een strafrechtelijke zaak zullen de advocaat, de officier van justitie en de rechter hun eigen interpretatie willen geven aan hoe bijvoorbeeld feiten juridisch gekwalificeerd moeten worden. Daarnaast kunnen rechtsgeleerden middels doctrine invloed uitoefenen op wetgever en rechtspraak.³² De interpretatie zal in enige mate verschillen omdat de doelen verschillend zijn. Kenmerkend voor het recht is dat specifieke informatie zoals een wetstekst op verschillende manieren en voor verschillende doeleinden kan worden geïnterpreteerd.

1.5.3 Bescherming van kennis

Organisaties zijn afhankelijk van hun kennis en willen hun kennis beschermen. Het recht biedt daartoe verschillende mogelijkheden. Aan de hand van het artikel van Dijkstra en Kneppers vat ik deze mogelijkheden kort samen.³³

Kennis kan volgens Dijkstra en Kneppers als zelfstandig object beschouwd worden, waarbij de bijbehorende juridische beschermingsvorm de *intellectuele eigendom* is. Zo leggen de auteurs uit dat kennis op papier en elektronisch vastgelegd kan worden. Een advocaat kan zijn kennis van overeenkomsten bijvoorbeeld vastleggen in een standaardmodel zodat andere advocaten in het kantoor hier gebruik van kunnen maken. Bij beëindiging van het dienstverband is zijn kennis dankzij deze standaardmodellen nog steeds beschikbaar voor het kantoor. Veel advocatenkantoren beschikken over databases waarin kennisdocumenten zoals standaardmodellen worden opgeslagen. Om de vastgelegde kennis te beschermen kunnen advocatenkantoren volgens Dijkstra en Kneppers gebruikmaken van het auteursrecht en het databankenrecht.

³⁰ W. Korthals Altes, 'Studiecommissie ontmaskert de grootste leugen. Commentaar op het rapport Toegang tot rechterlijke uitspraken', Mediaforum 2006(4), p. 90.

³¹ A. Oskamp, *Agenten, terecht!* (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002, p. 6.

³² H. Franken, *Encyclopedie van de rechtswetenschap*, Deventer: Gouda Quint, 2001, p. 136.

³³ J. Dijkstra & L. Kneppers, 'Juridische aspecten van kennismanagement en de gevolgen voor de kenniseconomie.', *Nederlands Juristenblad* 2004-40.

Auteursrecht³⁴

Het auteursrecht beschermt niet het idee zelf, maar de waarneembare vorm van het werk. Het auteursrecht is het uitsluitend recht van de maker van een werk van letterkunde, wetenschap of kunst, of van zijn rechtverkrijgenden, om dit openbaar te maken en te verveelvoudigen, uitgezonderd de beperkingen, bij de wet gesteld (artikel 1 Auteurswet 1912). Onder de openbaarmaking van een werk van letterkunde, wetenschap of kunst wordt bijvoorbeeld de voordracht, op- of uitvoering of voorstelling in het openbaar van het geheel of een gedeelte van het werk of van een verveelvoudiging daarvan verstaan (artikel 12 Auteurswet). Onder de verveelvoudiging van een werk van letterkunde, wetenschap of kunst wordt in het algemeen iedere gehele of gedeeltelijke bewerking of nabootsing in gewijzigde vorm, welke niet als een nieuw, oorspronkelijk werk moet worden aangemerkt verstaan (artikel 13 Auteurswet). Voorbeelden van verveelvoudigen zijn het fotokopiëren en drukken van tekst- of beeldmateriaal en het digitaal opslaan van tekst, geluid of beeld op een drager.³⁵

Het auteursrecht beschermt alleen de waarneembare vorm van het werk en niet de achterliggende ideeën. Het toepassen van de ideeën in een standaardovereenkomst levert geen inbreuk op het auteursrecht op; het zonder toestemming kopiëren van dat standaardmodel wel. Op de kennis heeft de werkgever geen recht, maar de werkgever wordt wel als auteursrechtelijke maker van de door de advocaat in loondienst geproduceerde documenten beschouwd (artikel 7 Auteurswet).³⁶

Met de opkomst van de ICT is het veel moeilijker geworden om auteursrechten te handhaven. Het verveelvoudigen van elektronische gegevens is zeer eenvoudig en het internet biedt vele mogelijkheden om deze gegevens openbaar te maken.

Databankenwet

De databankenwet beschermt de producent van een database onder andere tegen het zonder zijn toestemming 'opvragen' en 'hergebruiken' van substantiële delen van zijn databases en herhaaldelijk en systematisch overnemen van substantiële delen van die databases (artikel 2 Databankenwet).³⁷ Het zonder toestemming overnemen van een (substantieel deel van een) database met standaardmodellen door niet rechthebbenden is niet toegestaan. Overigens is

³⁴ Voor een uitgebreide beschrijving van het auteursrecht, zie J.H. Spoor, D.W.F. Verkade, D.J.G. Visser, Auteursrecht, Deventer: Kluwer 2005

³⁵ L. Wichers Hoeth, Kort begrip van het intellectuele eigendomsrecht, W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 331-332

³⁶ N. van Ling, Auteursrecht in hoofdlijnen, Groningen: Martinus Nijhoff 2002, p. 39-40.

³⁷ L. Wichers Hoeth, Kort begrip van het intellectuele eigendomsrecht, W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 415.

het juridische begrip database beperkter dan het feitelijke begrip database.³⁸

Dijkstra en Kneppers merken op dat veel kennis van, overigens niet alleen, advocaten vaak lastig vast te leggen is in computersystemen of documenten. Dat geldt zeker voor vaardigheden. Dit deel van de kennis zit in het hoofd van een advocaat, is nauw verbonden met hem en is lastig van hem los te koppelen. Deze kennis komt vooral tot uitdrukking wanneer advocaten samenwerken of samen leren. Een organisatie heeft volgens Dijkstra en Kneppers meestal geen recht op deze, al lastig vast te leggen, kennis van de werknemer. Wel zijn er voor de werkgever volgens hen een aantal mogelijkheden om het werknemers moeilijker te maken om voor een ander bedrijf te gaan werken of om de kennis ergens anders toe te passen. Mogelijkheden die Dijkstra en Kneppers noemen zijn het opleidings-, geheimhoudingsbeding en het relatie- en concurrentiebeding.

Opleidings-, geheimhoudingsbeding: Het opleidingsbeding houdt in dat de werkgever en werknemer afspreken dat bij vertrek tijdens of binnen een bepaalde periode na de opleiding de werknemer het geheel of een deel van de investeringen aan de werkgever terugbetaalt. Een werknemer mag kennis die geheim is niet ergens anders, bijvoorbeeld aan een nieuwe werkgever, bekendmaken. Tot de bedrijfsgeheimen van de werkgever kan voldoende vertrouwelijke, niet-gemakkelijk toegankelijke kennis worden gerekend.

Relatie- en concurrentiebeding: Het relatiebeding is een beding tussen de werkgever en de werknemer waarbij de werknemer wordt verboden om na het einde van de arbeidsovereenkomst de klanten van zijn voormalige werkgever te benaderen. Het concurrentiebeding is een beding waarbij een ex-werknemer ten opzichte van zijn voormalig werkgever beperkt wordt in zijn mogelijkheden om met zijn voormalige werkgever te concurreren of om voor concurrenten te werken.³⁹ Dit is meestal beperkt tot een bepaald geografisch gebied en een bepaalde periode.

Maar welke bijzondere problemen spelen er nu? Dijkstra en Kneppers concluderen dat het intellectuele eigendomsrecht en het arbeidsrecht van belang zijn voor kennismanagement.⁴⁰ Maar wanneer zij kijken naar de mogelijkheden die het recht momenteel biedt om kennis te beschermen op een wijze die past bij een goed kennismanagementbeleid, dan schiet het recht volgens hen nog tekort. Zo biedt het auteursrecht volgens de auteurs niet een afdoende

³⁸ L. Wichers Hoeth, Kort begrip van het intellectuele eigendomsrecht, W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 420-416.

³⁹ Voor meer informatie over het concurrentiebeding zie W.C.L. van der Grinten, W.H.A.C.M. Bouwens, Arbeidsovereenkomstenrecht, Kluwer 2005.

⁴⁰ J. Dijkstra & L. Kneppers, Juridische aspecten van kennisborging, in: IK, 4e jaargang, nr. 1, 2005.

oplossing. Dijkstra en Kneppers merken op dat de reden hiervoor eerder in de praktijk van kennismanagement ligt dan in de tekortkomingen van het auteursrecht. Het borgen van kennis is een te beperkte manier van kennismanagement. Zoals eerder al werd opgemerkt kan niet alle kennis vastgelegd worden in documenten. De auteurs merken op dat kennisborging door socialisatie een organisatie vrijwel geen rechten op de kennis oplevert. Ook al investeert een organisatie volgens hen heel veel in kennis door werknemers de mogelijkheden te bieden om bepaalde kennis te ontwikkelen, dan nog krijgt de organisatie daarmee niet automatisch de rechten op deze kennis. In het arbeidsrecht wordt in de eerste plaats het recht op vrije arbeidskeuze van de werknemer beschermd. Een omdat impliciete kennis nauw verbonden is met de werknemer, zal bij het vertrek van die werknemer ook zijn kennis uit de organisatie vertrekken. Geheimhoudingsbedingen, opleidingsbedingen en concurrentiebedingen bieden hier volgens Dijkstra en Kneppers nauwelijks tegenwicht. Het is volgens hen ook maar de vraag wie op welke kennis aanspraak zou mogen maken als het om de informatieverwerkende en kenniscreërende capaciteit van werknemers gaat. Deze capaciteiten zijn immers niet uitsluitend het resultaat van de werkervaring die de werknemer bij de organisatie heeft opgedaan. Volgens Dijkstra en Kneppers kan het niet zo zijn dat de werkgever al deze kennis en ervaring kan claimen, maar het zou volgens hen ook onrechtvaardig zijn als de werkgever geen enkele claim op de kennis van de werknemer kan leggen, zeker als de werkgever daar wel in heeft geïnvesteerd. Hoewel het recht nog tekort lijkt te schieten op het gebied van kennismanagement, is het recht volgens de auteurs op dit gebied in ontwikkeling, met name wat betreft het intellectuele eigendomsrecht.

Wet Bescherming Persoonsgegevens

Kennismanagement in organisaties kan het beheer van persoonsgegevens impliceren. In de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) wordt onder een persoonsgegeven elk gegeven betreffende een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon verstaan (artikel 1 Wet Bescherming Persoonsgegevens). De WBP ziet toe op in ieder geval het verzamelen, vastleggen, ordenen, bewaren, bijwerken, wijzigen, opvragen, raadplegen, gebruiken, verstrekken door middel van doorzending, verspreiding, met elkaar in verband brengen, afschermen, uitwissen of vernietigen van gegevens (artikel 1 sub b Wet Bescherming Persoonsgegevens). De WBP is van toepassing op de geheel, gedeeltelijk of niet geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens, alsmede de niet geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens (artikel 2 Wet Bescherming Persoonsgegevens). Een gevolg van de WBP voor kennismanagement in organisaties is dat diverse manieren van het “verzamelen” van persoonsgegevens, zoals het controleren van e-mailgebruik van medewerkers⁴¹ en van het maken van audio- en video opnames aan de WBP getoetst

⁴¹ Voor meer informatie over dit onderwerp zie J.H.J. Terstegge & S. Lieon, Goed werken in netwerken. Regels voor controle op e-mail en internetgebruik van werknemers, Den

moeten worden.⁴² Dit betekent in ieder geval dat de werkgever deze activiteiten alleen mag uitvoeren wanneer hij dat vooraf aan de werknemers heeft meegedeeld en de activiteiten mogen alleen voor een beperkt aantal doeleinden uitgevoerd worden. De WBP stelt voor kennismanagement kaders voor de verwerking van persoonsgegevens, bijvoorbeeld gegevens over cliënten van een advocatenkantoor. Persoonsgegevens mogen bijvoorbeeld slechts worden verwerkt indien de betrokkene voor de verwerking zijn ondubbelzinnige toestemming heeft verleend. De verantwoordelijke voor het verwerken van de persoonsgegevens moet passende technische en organisatorische maatregelen toepassen om persoonsgegevens te beveiligen tegen verlies of tegen enige vorm van onrechtmatige verwerking.

Gedragsregels advocaten

Op advocaten in Nederland zijn de beroeps- en gedragsregels van de Nederlandse Orde van Advocaten van toepassing. Enkele (gedrags)regels hangen nauw samen met het management van informatie en kennis. Zo stelt gedragsregel 6 van de Orde van Advocaten dat de advocaat verplicht is tot geheimhouding. Artikel 272 Sr stelt schending van het beroepsgeheim van geheimhouders zoals advocaten strafbaar. De advocaat moet zwijgen over bijzonderheden van door hem behandelde zaken, de persoon van zijn cliënt en de aard en omvang van de belangen van cliënt. Voor zover de cliënt geen bezwaar heeft en voor zover dit in overeenstemming is met een goede beroepsuitoefening kan de advocaat bepaalde informatie en kennis naar buiten brengen. Verder moet de advocaat zijn medewerkers en personeel de inachtneming van een gelijke geheimhouding opleggen. De geheimhoudingsplicht duurt voort na de beëindiging van de relatie met de cliënt. Indien de advocaat aan een wederpartij vertrouwelijkheid heeft toegezegd of deze vertrouwelijkheid voortvloeit uit de aard van zijn relatie met een derde, zal de advocaat deze vertrouwelijkheid ook jegens zijn cliënt in acht nemen. Deze vertrouwelijkheid brengt met zich mee dat passende maatregelen genomen moeten worden om gegevens over cliënten en hun zaken te beveiligen.

Haag: College Bescherming Persoonsgegevens 2002.

⁴² C.C.A.M. Jacobs-de Klerk, 'Moderne technologie en privacybescherming van de werknemer', in: J.M.A. Berkvens, N.E.D. Faber, S.C.J.J. Kortmann, A. Oskamp, 'Onderneming en ICT', Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink, 2000, p. 30.

1.6 Advocaten in advocatenkantoren en in bedrijfsjuridische afdelingen

Kennismanagement in (grotere) bedrijfsjuridische afdelingen vormt een onderdeel van onderzoek dat buiten het bestek van dit proefschrift valt. Ik volsta met het geven van een kort overzicht van enkele aspecten die een rol kunnen spelen bij het toepassen en onderzoeken van kennismanagement in bedrijfsjuridische afdelingen. Er is nog weinig bekend over kennismanagement in (grotere) bedrijfsjuridische afdelingen. Net als de juridische aspecten zijn de in deze paragraaf genoemde aspecten beperkt en voor discussie vatbaar. Ook de aspecten in deze paragraaf zijn bedoeld om een kader te schetsen en kunnen wellicht inspiratie bieden voor toekomstig onderzoek naar kennismanagement in bedrijfsjuridische afdelingen.

Een bedrijfsjurist zorgt ervoor dat binnen zijn eigen organisatie alle juridische aspecten van de organisatie goed geregeld zijn. Advocaten in advocatenkantoren daarentegen zorgen er met name voor dat bij andere organisaties alle juridische aspecten in orde zijn. Omdat het werk van de bedrijfsjurist zich vooral richt op zijn eigen organisatie is zijn betrokkenheid bij zijn organisatie op het eerste gezicht groter dan advocaten in advocatenkantoren die zich vooral bezighouden met het goed functioneren van externe organisaties. Een gevolg zou kunnen zijn dat lastiger is om advocaten het belang van goed kennismanagement in de eigen organisatie te doen inzien dan hetzelfde te doen bij bedrijfsjuristen.

De bedrijfsjurist houdt zich onder ander bezig met het opstellen en controleren van contracten, verzekeringen, de juridische aspecten van personeelszaken en het juridisch adviseren van werknemers en de directie in en van hun eigen organisatie. Hoewel advocaten zich ook bezig kunnen houden met deze werkzaamheden, doen zij dat juist voor externe organisaties. Advocaten in grote advocatenkantoren moeten geregeld over voldoende diepgaande kennis van (vele) uiteenlopende organisaties beschikken. Er zijn echter ook advocaten die alleen voor een specifieke organisatie werken. In beide gevallen komt echter naar voren dat advocaten hun belangen moeten verdelen. Bedrijfsjuristen hoeven in feite alleen kennis van hun eigen organisatie te ontwikkelen. Ook hier komt de noodzaak voor goed kennismanagement in advocatenkantoren naar voren. Kennismanagement moet het meer dynamische karakter van kennis in advocatenkantoren weten te ondersteunen. Dat is lastig omdat vooraf niet altijd duidelijk is met welke organisaties de advocaten nu weer te maken krijgen.

Het recht is voor een bedrijfsjurist vaak maar één van de aspecten die meespelen in het

bepalen van de lange termijn strategie of bij een risico-afweging.⁴³ De bedrijfsjurist houdt meer rekening met het functioneren van zijn organisatie dan advocaten. De reden hiervoor kan zijn dat bedrijfsjuristen in organisaties werken die, vaak anders dan advocaten in advocatenkantoren, door management-professionals gemanaged worden. En anders dan bij advocaten in advocatenkantoren staan bedrijfsjuridische afdelingen niet op zich maar maken deel uit van het groter bedrijfsgeheel, met een bedrijfscultuur en ander management. De betrokkenheid van de bedrijfsjurist bij goed kennismanagement voor het functioneren van zijn organisatie lijkt dan ook groter te zijn dan de betrokkenheid van advocaten in een advocatenkantoor. Voor kennismanagement is het dan ook een extra uitdaging om advocaten meer te betrekken bij het algemeen management van hun eigen kantoor.

Wellicht hebben bedrijfsjuridische afdelingen sowieso een ander perspectief op kennismanagement dan advocaten in advocatenkantoren. Zo is een bedrijfsjurist volgens Dullaert soms erg geïsoleerd. Hij beschikt niet zoals advocatenkantoren over een uitvoerige bibliotheek en know-how systeem. Het isolement kan ook veroorzaakt worden door het feit dat de bedrijfsjurist niet altijd een arsenaal deskundige collega's om zich heen heeft die specialist op een bepaald gebied zijn. De bedrijfsjurist zal ten opzichte van advocaten in advocatenkantoren zijn kennis vooral zelf ontwikkelen. Advocatenkantoren bieden meer mogelijkheden voor advocaten om kennis gezamenlijk te ontwikkelen. Onderlinge kennisdeling speelt daar dan ook een voorname rol. In advocatenkantoren bestaan er meer mogelijkheden tot kennisdeling. Een uitdaging voor de grotere advocatenkantoren kan zijn om de juiste deskundige collega's te vinden. Vaak is het vanwege de omvang ook lastig om in grotere kantoren onderlinge contacten en vertrouwen tussen medewerkers op te bouwen. Juist specialisten willen er zeker van zijn dat hun kennis door collega's goed begrepen en goed toegepast wordt.

1.7 Kennismanagers en kennismanagement

In deze studie wordt niet gekeken naar de rol van kennismanagers bij kennismanagement door advocaten, hoewel zij een belangrijke rol zullen spelen bij het ontwikkelen en begeleiden van kennismanagement in advocatenkantoren. Wanneer we kennismanagement vanuit het perspectief van de kennismanager zouden onderzoeken dan zouden we kiezen voor een zogenaamde "top-down benadering" van kennismanagement in advocatenkantoren. Het "top-down" benaderen van kennismanagement, vanuit het management van een organisatie, is de meest populaire en vaak de enige benadering van kennismanagement in de literatuur en in de praktijk.⁴⁴ In dit proefschrift wordt niet voor

⁴³ C. Dullaert, De bedrijfsjurist: een belangrijke cliënt, <<http://www.advocatie.nl/page?1,1408>>

⁴⁴ Zie bijvoorbeeld Weggeman, M., Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Scriptum Management, Schiedam, 1997, p.67; Wiig, K.M.,

deze benadering gekozen omdat één van de huidige grote problemen van kennismanagement vaak het management zelf is. Zo merkt Huysman op dat kennismanagement ontstaan is vanuit een behoefte van het management om meer grip te krijgen op de belangrijkste productiefactor in kennisintensieve organisaties, de kennis van de werknemers.⁴⁵ De behoefte om kennis zoveel mogelijk te ontsluiten en toegankelijk te maken komt volgens Huysman voort uit de wens van het management om haar vanzelfsprekende macht te behouden en niet te afhankelijk te worden van haar werknemers. Deze behoefte om de macht over kennis te behouden is volgens haar echter onzinnig omdat kennis niet van bovenaf in toom gehouden kan worden.

Voorts lijkt een top-down benadering nu nog te complex en te beperkt, ten minste wat betreft de advocatuur.⁴⁶ Om kennismanagement in een hele organisatie toe te passen moet de complexiteit van de organisatie als geheel gereduceerd worden. Er moet dan gekeken worden naar de kleinere onderdelen van de organisatie. Hiermee wordt bedoeld op de afdelingen en individuele medewerkers in die afdelingen. Dit is een bottom-up benadering. In dit proefschrift wordt geprobeerd om met behulp van deze benadering de kennismanager te ondersteunen bij het ontwikkelen en toepassen van een werkwijze voor kennismanagement voor de hele organisatie.

KnowledgeManagement: Where did it come from and where will it go?, in: Expertsystems with applications, Vol.13, Nr.1, Liebowitz, J., Hoog, R.de, Spek,R.van der (eds.), Elsevier,1997; Florijn,R., Gurchom, M.van, Meulen,M.van der, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Ten Hagen & Stam, DenHaag, 2000.

⁴⁵ M. Huysman, 'Zin en onzin van Kennis Management', oratie Vrije Universiteit Amsterdam, 2006, p. 3-4.

⁴⁶ M. Apistola & A. Oskamp, 'Preparing KnowledgeManagement for Law Practice', in: B. Verheij, A.R. Lodder, R.P.Loui, A.J.Muntjewerff (eds.), Legal Knowledge and Information Systems. Jurix 2001: The Fourteenth Annual Conference, Amsterdam: IOS Press, 2001.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een theoretisch kader van kennismanagement in advocatenkantoren beschreven. Literatuur en theorieën over organisaties en kennismanagement worden gebruikt om antwoord te krijgen op de in het eerste hoofdstuk gepresenteerde onderzoeksvragen:

- Wat zijn kenmerken van advocatenkantoren?
- Wat zijn kenmerken van advocaten in advocatenkantoren?
- Wat is kennis en over welke kennis beschikken advocaten?
- Wat is kennismanagement en hoe zien advocaten kennismanagement?
- Wat zijn kennisprocessen en hoe voeren advocaten kennisprocessen uit?
- Wat zijn bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren en hoe gebruiken advocaten die hulpmiddelen?
- Wat zijn omgevingsfactoren bij kennismanagement in advocatenkantoren?
- Hoe hangen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in het algemeen en in advocatenkantoren onderling samen?
- In hoeverre verschilt kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren van kennismanagement in andere organisaties?

De antwoorden op deze vragen worden in dit hoofdstuk gepresenteerd in de vorm van hypothesen. Deze hypothesen dienen als uitgangspunt voor het onderzoek in de volgende hoofdstukken. In dit hoofdstuk wordt onderbouwd waarom het van belang is om de hypothesen nader te onderzoeken. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe dit onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden.

2.2 Kenmerken van advocaten en grote advocatenkantoren

In deze paragraaf worden, met name aan de hand van het boek van Bannier en Fanoy, enkele kenmerken van (grote) advocatenkantoren en advocaten in die kantoren beschreven.⁴⁷ Deze kenmerken geven een beeld van advocaten en grote advocatenkantoren. Waar mogelijk worden deze kenmerken gebruikt om onderzoekshypothesen te onderbouwen en om te verklaren waarom de kennismanagementsituatie in advocatenkantoren is zoals hij is.

⁴⁷ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005.

2.2.1 Omschrijving van een advocaat

Aan de hand van de Advocatenwet, artikelen 2 en 3, beschrijven Bannier en Fanoy een advocaat als volgt: 'Een advocaat is een aan een universiteit afgestudeerd jurist, die de in de wet voorschreven vakken met succes gevolgd heeft en die vervolgens, na de in de wet voorgeschreven eed te hebben afgelegd, bij de rechtbank is ingeschreven.'⁴⁸ De advocaat is volgens de auteurs jurist, heeft rechten gestudeerd, moet kennis van het recht hebben en moet op één of meerdere rechtsgebieden zodanig deskundig zijn dat hij een cliënt goed kan adviseren of bijstaan.

Een ander kenmerk van de advocaat is volgens Bannier en Fanoy dat de advocaat er voor zijn cliënt is en niet voor iemand anders.⁴⁹ Maar de advocaat moet er ook voor zorgen dat hij het belang van de tegenpartij niet harder dan nodig aanpakt.

Voorts stellen Bannier en Fanoy dat de advocaat onafhankelijkheid moet zijn van de overheid, de rechterlijke macht en de cliënt.⁵⁰ Of, zoals de auteurs, toelichten: de advocaat moet kunnen werken zonder de angst dat door zijn bijstaan van bijvoorbeeld een politiek actieve cliënt, hij het risico loopt strafrechtelijk vervolgd te worden. Ook moet de advocaat niet bang zijn voor de vergelding van de rechter die met de juridische waardering van de standpunt van zijn cliënt niets te maken heeft. Verder hoort de advocaat ook niet voor de rechterlijke macht te werken, onder meer om te voorkomen dat de advocaat ingelicht wordt over hoe zijn cliënt bij te staan. Tot slot: de advocaat mag niet zijn cliënt klakkeloos napraten. De advocaat zal zo nodig moeten weigeren een voor hem kenbare onware mededeling van de cliënt te doen. De advocaat heeft de leiding en draagt volledige verantwoordelijkheid voor de behandeling van de zaak.

Verder is volgens Bannier en Fanoy een goed en vlug verstand voor de advocaat onmisbaar.⁵¹ Maar volgens de auteurs is een analytisch vermogen nog belangrijker. De advocaat moet veel analyseren. Zo krijgt de advocaat bij iedere nieuwe zaak een verzameling feiten. Hij moet uit een geschil halen wat het eigenlijke verhaal van de cliënt is, wat relevant is, waar de feiten aan rechtsregels kunnen worden gekoppeld en welke rechtsregels relevant zijn. Vervolgens moet de advocaat bestuderen wat hij kan bewijzen en hoe een rechter er naar kan kijken, waarna de advocaat het procesrisico moet inschatten. Kortom, de advocaat moet niet alleen creatief omgaan met het recht maar moet ook de praktische mogelijkheden van de toepassing van de rechtsregels inzien en bovendien moet

⁴⁸ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005, p. 13.

⁴⁹ Bannier & Fanoy 2005, p. 14; Gedragsregel 3.

⁵⁰ Bannier & Fanoy 2005, p. 16-17.

⁵¹ Bannier & Fanoy 2005, p. 19

hij morele oordelen kunnen vormen.

Verder moet een advocaat volgens de auteurs snel kunnen schakelen.⁵² In de praktijk werken advocaten meestal niet alleen maar aan één dossier maar worden zij terwijl zij zitten te werken aan een dossier, bijvoorbeeld gebeld over andere dossiers waar dringend advies voor nodig kan zijn. Zodoende moet een advocaat in staat zijn zich elke keer opnieuw in zeer korte tijd een beeld te vormen van de zaak waarover het gaat, de stand van het dossier voor herinneren en op de juiste wijze kunnen reageren op de desbetreffende cliënt.

2.2.2 Advocaat worden

Om advocaat te worden moet iemand met goed gevolg een afsluitend examen afleggen aan een universiteit of open universiteit zoals bedoeld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.⁵³ Sinds 2005 is de situatie, zo merken Bannier en Fanoy op, dat zowel degene aan wie op grond van het afsluitend examen de graad bachelor en tevens de graad master op het gebied van het recht is verleend, als degene die het doctoraat in de rechtsgeleerdheid of de bevoegdheid om de titel meester te voeren heeft verkregen, aan de voorzitter van de rechtbank schriftelijk inschrijving als advocaat kan verzoeken (art. 2 lid 1 Advw.). Er worden daarbij eisen gesteld aan het aantal studiepunten dat behaald is in het WO. Heeft iemand een bachelor HBO, gevolgd door een master WO, dan kan het verzoek tot inschrijving niet direct worden gehonoreerd.

De basisopleiding van een advocaat neemt meestal een aantal jaren in beslag aan een universiteit. In het algemeen volgt er nog een trainingsperiode in de praktijk als advocaat-stagiair. Na zijn studie loopt een advocaat-stagiair drie jaar stage in een advocatenkantoor en wordt die tijd begeleid door een patroon.⁵⁴ Als hulpmiddel voor het begeleiden van advocaat-stagiairs heeft de Nederlandse Orde van Advocaten een portfolio ontwikkeld waarmee de ontwikkeling van kennis van de stagiair kan worden bijgehouden en die de communicatie tussen de stagiair en zijn begeleider ondersteunt.⁵⁵ De advocaat-stagiair volgt de Beroepsopleiding Advocatuur onder verantwoordelijkheid van de Nederlandse Orde van Advocaten en vervolgens de Voortgezette Stagiaire Opleiding.⁵⁶ Tijdens deze opleiding

⁵² Bannier & Fanoy 2005, p. 21.

⁵³ Bannier & Fanoy 2005, p. 45

⁵⁴ H.A. Stein & D. de Snoo, 'Vestiging en vestigingsvormen', P.F. van Oosten de Boer, B.H.J. de Regt & H.A. Stein (red.), De advocaat als ondernemer. De bedrijfsmatige kant van het advocatenkantoor, Deventer: Kluwer 2003, p. 1.

⁵⁵ R.C.H. van Otterlo, (HR-) Management in de rechtspraktijk, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 44.

⁵⁶ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie,

wordt aandacht geschonken aan kennis van het recht en vaardigheden zoals het houden van een pleidooi, het horen van getuigen en het opstellen van processtukken. De advocaat-stagiair werkt doorgaans samen met één van de medewerkers in een praktijkgroep van het betreffende advocatenkantoor en met verschillende medewerkers en/of partners, waarbij aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De advocaat-stagiair werkt vaak ook in verschillende praktijkgroepen om kennis te maken met meerdere rechtsgebieden.

Na het afronden van de Beroepsopleiding wordt de advocaat-stagiair advocaat-medewerker. Dat wil niet zeggen dat die persoon voor de laatste keer in zijn leven een examen heeft afgelegd en nu helemaal volleerd is. Naarmate meer kennis wordt verzameld en nieuwe vaardigheden worden aangeleerd, ontwikkelt de advocaat zijn kennis. Hij leest vakliteratuur, woont conferenties bij en neemt deel aan permanente educatie.

De advocaat-medewerker specialiseert zich in een bepaald rechtsgebied. Hij werkt steeds zelfstandiger in complexe zaken en krijgt steeds meer eigen verantwoordelijkheid. De advocaat-medewerker wordt zelf begeleider van stagiairs en gaat geleidelijk ook stagiairs betrekken bij zijn werkzaamheden. Naast de interne opleiding volgt de advocaat-medewerker externe specialisatieopleidingen. De advocaat-medewerker bouwt geleidelijk een eigen relatie met cliënten op.

Advocaten in een groot advocatenkantoor vallen veelal in de categorieën stagiaire, (senior) medewerker, (salary) partner (maat) en (maatschaps)bestuurder.⁵⁷ In beginsel willen de meeste jonge advocaten uiteindelijk partner worden omdat zij daarmee in hoge mate financieel meedelen in de winstgevendheid van het kantoor. Deze structuur is vrij piramidaal van opzet: stagiaires kunnen medewerkers worden. Medewerkers kunnen vervolgens tot senior medewerker benoemd worden en uiteindelijk kunnen enkele senior medewerkers kans maken om als partner deel uit te gaan maken van de maatschap.

Deventer: Kluwer 2005, p. 57-68; <<http://www.ikwiladvocaatworden.nl/destudie.htm>>.

⁵⁷ R.C.H. van Otterlo, (HR-) Management in de rechtspraktijk, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2005, p. 14.

2.2.3 Het advocatenkantoor

De advocaat oefent zijn praktijk uit vanuit een kantoor.⁵⁸ Advocaten zijn doorgaans de grootste groep medewerkers in grote advocatenkantoren.⁵⁹ Een algemene aanbeveling voor kantoren die Bannier en Fanoy noemen betreft voldoende automatisering in advocatenkantoren, bijvoorbeeld om de cliënt een duidelijk overzicht van de bestede tijd te bieden. Ook moet het kantoor volgens de auteurs over voldoende juridische kennis beschikken. Bannier en Fanoy constateren dat dit vroeger betekende dat in het kantoor er een behoorlijke bibliotheek moest zijn, maar tegenwoordig is voldoende toegang tot geautomatiseerde bronnen ook voldoende. Tot slot vinden zij duidelijke kenbaarheid van het kantoor van belang.

Verder merken Bannier en Fanoy op dat de advocaat een goede kantoororganisatie nodig heeft zodat hij op een efficiënte en kwalitatief verantwoorde wijze kan werken.⁶⁰ De kantoororganisatie bestaat onder meer uit de secretariële ondersteuning, de postkamer, facilitaire dienst, financiële administratie en de personeelsafdeling.⁶¹ Advocatenkantoren kunnen ondersteund worden door een staf bestaande uit een verscheidenheid van functies zoals secretaresses, bibliothecarissen, koffiejuffrouwen en schoonmakers en afdelingen zoals bijvoorbeeld Personeel & Organisatie, Administratie, Automatisering, Opleidingen en Bibliotheek. Grotere kantoren worden verder vaak ondersteund door accountants en automatiseringsexperts. In steeds meer grote advocatenkantoren is ook een afdeling Kennismanagement aanwezig.⁶² Doorgaans leidt een kennismanager deze afdeling en is deze verantwoordelijk voor het dagelijks kennismanagement in het kantoor. De kennismanager formuleert een kennisstrategie voor het kantoor en stimuleert het ontwikkelen en delen van kennis.⁶³ Een goede ondersteunende staf is noodzakelijk om

⁵⁸ Artikel 11, lid 2 Advw. & Gedragsregel 33.

⁵⁹ R.C.H. van Otterlo, *(HR-) Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 13.

⁶⁰ Bannier & Fanoy 2005, p. 71.

⁶¹ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, *Beroep: Advocaat. In de ban van de balie*, Deventer: Kluwer 2005, p. 72-73; R.C.H. van Otterlo, *(HR-) Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2005, p. 13; A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) *De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet*, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002.

⁶² Zie bijvoorbeeld E. Cohen, 'Stibbe stoft zich af, maar met mate', *Het Financieel Dagblad*, 15-01-2001.

⁶³ Binnen steeds meer grote advocatenkantoren ontstaan met de aandacht voor kennismanagement nieuwe functies zoals Kennismanager en nieuwe afdelingen zoals Kennismanagement. De Mulder en Van Noortwijk merken op dat de toegenomen

personeelsverloop tegen te gaan en om de kwaliteit en motivatie van medewerkers te ondersteunen.⁶⁴

De kantoororganisatie moet aangestuurd worden. Dat gebeurt volgens Bannier en Fanoy tegenwoordig door chefs de bureau, ook wel kantoordirecteur, kantoormanager of office manager genoemd. Bij sommige grotere kantoren is de kantoordirecteur een goed opgeleide manager. In grotere kantoren zijn doorgaans stafhoofden die verschillende stafafdelingen leiden onder de hoofdleiding van een directeur met een academische opleiding.

2.2.4 Samenwerkingsvormen

In advocatenkantoren komt volgens Bannier en Fanoy wordt meestal door middel van een maatschap samengewerkt.⁶⁵ Onder de maatschap vallen verschillende secties die ieder in de maatschap vertegenwoordigd zijn. Secties kunnen naar specialisatie worden ingedeeld, zoals arbeidsrecht, mededingingsrecht en ondernemingsrecht.⁶⁶ Secties worden over het algemeen geleid door een sectiehoofd. Binnen een sectie zijn advocaat-medewerkers werkzaam die op hun beurt verantwoordelijk zijn voor advocaat-stagiairs.

belangstelling voor kennismanagement ten nauwste samenhangt met de essentiële en strategische rol die kennis tegenwoordig in bijna iedere organisatie speelt. Deze rol brengt volgens hen met zich mee dat de aandacht voor kennismanagement zich onmogelijk kan beperken tot een enkel onderdeel van de organisatie, bijvoorbeeld de 'afdeling kennismanagement' (R.V. de Mulder & C. van Noortwijk, *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement*, Rotterdam: Erasmus Universiteit 2003, p. 12.). Huysman en De Wit stellen dat het management duidelijke verantwoordelijkheden bij kennismanagement moet aangeven om de indruk weg te nemen dat er één kennismanager of één partner de uiteindelijke verantwoordelijke is voor de kennis binnen het kantoor. Wanneer bijvoorbeeld een kennismanager verantwoordelijk wordt gesteld voor het beheer van kennis in het advocatenkantoor, dan kan dit leiden tot het verwaarlozen van de individuele verantwoordelijkheden van advocaten of partners (Huysman & M., De Wit, D., *Knowledge Sharing in Practice*, Dordrecht: Kluwer 2002, p. 147).

⁶⁴ B.A. de Koning & M.N.T. Kostermans, *Grote advocatenkantoren in Nederland*. Markt, Management & Maatschapscultuur, De Koning en Kostermans 1993, p. 123.

⁶⁵ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, *Beroep: Advocaat*. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005, p. 73-75.

⁶⁶ H. van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren* (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 34. Een andere mogelijke indeling die Van Oostrum noemt is die naar het industrie- of marktsegment waarop een sectie zich richt, zoals de bank-, telecom- of energiesector.

Bannier en Fanoy merken op dat tegenwoordig van de Nederlandse advocaten zo'n 11 – 12 procent eenpitters zijn en de grote meerderheid in de praktijk samenwerkt. Redenen voor de vorming van grote kantoren vanaf de jaren zeventig betreffen volgens de auteurs economische motieven en de groeiende vraag naar gespecialiseerde advocatendiensten vanuit het sterk groeiende bedrijfsleven. Maar ook de vrees voor vestiging van grote en sterk concurrerende Engelse en Amerikaanse kantoren speelde een rol. Verder bieden grote kantoren, door de toename van de schouders die de lasten konden dragen, de mogelijkheid tot het opzetten van buitenlandse vestigingen. Tegenwoordig zijn de inkomens op de grote kantoren volgens de auteurs zonder meer bevredigend en flink gestegen. Ook de komst van buitenlandse kantoren heeft plaatsgevonden; vrijwel alle Engelse kantoren hebben een vestiging in Nederland en concurreren met Nederlandse kantoren.

De meest bekende samenwerkingsvormen in de Nederlandse advocatuur zijn volgens Bannier en Fanoy de maatschap, de kostenmaatschap en de naamloze vennootschap.

2.2.5 Maatschap

In een advocatenmaatschap stellen twee of meer advocaten hun kennis en vaardigheden ten dienste van de maatschap en delen de opbrengst in de vorm van declaraties aan cliënten.⁶⁷ Een kenmerk van de Nederlandse advocatenmaatschap is de afwezigheid van hiërarchische verhoudingen tussen de maten onderling.⁶⁸

De maten of partners hebben veel vrijheid bij het invullen van hun samenwerking in de maatschap. Onderwerpen die de partners moeten regelen zijn onder meer zeggenschap, bestuursvorm, winstverdeling, toelating van nieuwe maten of het beëindigen van een lidmaatschap van een maat. In grote maatschappen worden bestuursfuncties gedelegeerd aan een maatschapsbestuur, dagelijks bestuur of een daarmee vergelijkbaar orgaan. Dit kan wel of niet onder strakke controle van de vergadering van maten staan. Het komt voor dat de invloed van maten geringer wordt naarmate de maatschap groeit. Slagvaardig besturen is volgens Bannier en Fanoy moeilijk te combineren met een groot aantal personen dat over de schouder van de bestuurder(s) meekijkt en maatschap contracten hebben volgens hen de neiging in dat geval de bestuursmacht te concentreren bij een daartoe gekozen groepje maten, die het bestuur vormen.⁶⁹ In grotere maatschappen wordt de toetreding van nieuwe maten meestal met gewone of in ieder geval een kleinere gekwalificeerde meerderheid

⁶⁷ Bannier & Fanoy 2005, p. 76 & art. 7A:1655 BW.

⁶⁸ A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002, p. 173.

⁶⁹ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005, p. 76.

geregeld, of zelfs overgelaten aan het bestuur of een commissie.

De winst kan op verschillende manieren verdeeld worden. In de grotere kantoren, zo vermoeden Bannier en Fanoy, zal doorgaans een verdeling bij gelijke delen voorkomen. Metzelaar merkt op dat alle maten gelijk zijn qua zeggenschap en aandeel in de winst.⁷⁰ Iedere maat ontvangt een even groot deel in de winst ongeacht of die maat ook een precies gelijk deel van de winst binnengehaald heeft. Andere bestaande mogelijkheden om de winst te verdelen zijn volgens Bannier en Fanoy het koppelen van het winstaandeel van iedere maat aan zijn inbreng in financiële zin of op andere wijze berekend, gedurende het jaar. Of een systeem van gelijke delen in beginsel met een correctie naar boven of beneden voor de maat, die extra goed of juist ver beneden het gemiddelde heeft gepresteerd.

Kostenmaatschap

De kostenmaatschap is een samenwerking tussen advocaten die de kosten delen, maar de inkomsten van hun praktijk voor zichzelf houden.⁷¹ Het gezamenlijk behaalde voordeel ontbreekt hier. Ieder van de maten is aansprakelijk voor eigen handelen, maar niet voor dat van de andere leden van de samenwerking. De praktijk wordt uitgeoefend zonder bemoeienis van een ander maar de kosten worden wel gedeeld met anderen.

Naamloze vennootschap

Deze vorm van een naamloze vennootschap is de laatste jaren gekozen door enkele grote advocatenkantoren.⁷² In de naamloze vennootschap komt het er volgens Bannier en Fanoy over het algemeen op neer dat iedere (voormalige) partner de praktijk via een beroepsvennootschap (in de vorm van een BV) uitoefent, vervolgens de BV als aandeelhouder van de NV laat optreden en de BV onder een contractuele regeling met de NV praktijk laat uitoefenen. Als beloning voor die praktijkuitoefening ontvangt de BV een vergoeding die neerkomt op wat vroeger als winstaandeel uitgekeerd werd aan de maten. Het bestuur van de NV is opgedragen aan een of meer van de advocaten. De bij sommige van zulke NV's volgens Bannier en Fanoy levende wens om niet-advocaten in het bestuur op te nemen stuit af op het voorschrift van de Verordening op de praktijkvennootschap dat het geven van zeggenschap over de advocatenpraktijk aan niet-advocaten verbiedt. De NV vorm biedt extra bescherming tegen (zeer grote) claims door beperking van verhaal tot het (zo laag mogelijk gehouden) vennootschapsvermogen, terwijl volgens de auteurs veilig

⁷⁰ A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002, p. 173.

⁷¹ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005, p. 77-78.

⁷² Bannier & Fanoy 2005, p. 78-79.

aangenomen mag worden dat die NV ook nog een aansprakelijkheidsbeperking in de algemene voorwaarden heeft opgenomen en dan is er nog de bescherming van de BV waarin de betrokken partners de praktijk uitoefenen. Een ander voordeel dat Bannier en Fanoy noemens is dat een NV strakker bestuurd kan worden dan een maatschap. Het bestuur heeft meer eigen bevoegdheden dan het bestuur van een maatschap dat alleen gedelegeerde bevoegdheden heeft. Dat vergroot volgens Bannier en Fanoy de slagvaardigheid.

2.2.6 Groot, gespecialiseerd en commercieel

In de jaren zestig kwamen kantoren met meer dan 10 advocaten zeer weinig voor.⁷³ Nu zijn er zelfs kantoren met meer dan 200 advocaten. Verschillende auteurs constateren in Nederland een toename van grote advocatenkantoren: tot in de jaren zestig praktiseerden advocaten vooral nog alleen, terwijl eind jaren negentig er kantoren zijn ontstaan met meer dan 200 advocaten.⁷⁴ In 2005 zijn er in Nederland 21 advocatenkantoren met elk meer dan zestig advocaten in dienst.⁷⁵

Die groei heeft gevolgen: In een groot en groeiend advocatenkantoor kunnen opbrengsten afnemen door toenemende kosten van het organiseren van de organisatie zelf.⁷⁶ Daarbij kunnen kostbare fouten gemaakt worden. Een ander probleem bij grote advocatenkantoren is dat de onderlinge contacten onpersoonlijker worden en de mensen elkaar niet meer kennen.⁷⁷ Volgens Bannier en Fanoy is het op een groot kantoor moeilijk om iedereen te kennen, om een indruk van de soorten praktijk te krijgen die in de verschillende sectoren wordt uitgeoefend, om het handwerk te leren. De betrokkenheid bij het wel en wee van het kantoor ligt bovendien minder voor de hand. Een voordeel van een groot advocatenkantoor kan volgens de auteurs wel zijn dat er zeer grote en ingewikkelde zaken worden behandeld, dat het werk vaak minder solistisch is dan in een klein kantoor, omdat er in teams gewerkt wordt en omdat de opleiding intern vaak, volgens de auteurs uitstekend, verzorgd wordt.

Een belangrijk kenmerk van een groot advocatenkantoor is verder volgens Bannier en

⁷³ Bannier & Fanoy 2005, p. 79-80.

⁷⁴ P.J.M.von Schmidt auf Altenstadt, *Het marktdenken voorbij*, Advocatenblad 19,1999; H. van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren* (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 25.

⁷⁵ Nederlandse orde van advocaten, Jaarverslag 2005, p. 61.

<http://www.advocatenorde.nl/public/file/pdf/jaarverslag_2005.pdf>

⁷⁶ R.H. Coase, 'The Nature of the Firm', *Economica* (4), 1937, p. 390.

⁷⁷ M. Olson, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard 1971, p. 62.

Fanoy dat het de commerciële praktijk zal uitoefenen. Een praktijk waarbij de cliënten volgens hen vooral rechtspersonen zullen zijn. Advocatenkantoren hebben doorgaans grote ondernemingen, instellingen en vermogende particulieren als klant.⁷⁸ De betrokkenheid bij die cliënten is volgens Bannier en Fanoy vaak minder dan bij privé-personen.

Volgens Bannier en Fanoy kunnen we rustig stellen dat wie op een groot kantoor werkt gespecialiseerd is of zich specialiseert. Grote kantoren zijn doorgaans in secties of praktijkgroepen ingedeeld, waarbinnen slechts één soort praktijk wordt uitgeoefend: ondernemingsrecht, bankrecht, onroerendgoedrecht, arbeidsrecht, industriële-eigendomsrecht, etc.. Het kleinere kantoor biedt, ten opzichte van grotere kantoren, meestal een meer algemene opleiding. Deze opleiding leidt volgens de auteurs tot een bredere praktijkervaring, zij het op onderdelen minder diep dan bij de gespecialiseerde opleiding van de grotere kantoren. De jonge advocaat is op het kleine kantoor volgens Bannier en Fanoy ook vaak betrokken bij praktische zaken zoals de rol en het procuraat, waarvoor de grote kantoren aparte afdelingen hebben. Ook kan een klein kantoor volgens hen meer een eigen signatuur en sfeer hebben en het is er om iedereen bij naam te kennen. Als typisch verschil tussen kleine en grote kantoren wordt volgens de auteurs ook vaak genoemd dat op het kleine kantoor de werkdruk meestal lichter is.

2.2.7 Het werk van de advocaat

Het dagelijks werk van advocaten concreet beschrijven is een onmogelijke opgave.⁷⁹ De werkzaamheden lopen zo ver uiteen en variëren zozeer van persoon tot persoon en van praktijk tot praktijk dat zij onmogelijk in een algemene omschrijving te vangen zijn. Een heel algemene indruk is zoals Bannier en Fanoy opmerken, het beste wat hier gegeven kan worden. Kenmerkend voor juridische werkzaamheden is volgens Kaspersen en Oskamp dat zij hun basis in het recht vinden en dat voor het uitvoeren ervan een bepaalde hoeveelheid (juridische) kennis nodig is.⁸⁰ Advocaten houden zich primair bezig met het opstellen van juridische adviezen, uitspraken en commentaren die zelf weer kennis bevatten.⁸¹ De inhoud

⁷⁸ H. van Oostrum, Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 37; R.J.M. Vogels, J.E. Baukema, J.J.J. Donkers & C. Melchior, *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM, 2002, p.19.

⁷⁹ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005, p. 83-85.

⁸⁰ H.W.K. Kaspersen, Recht en informatietechnologie: een zaak van intensief onderhoud, inaugurele rede Vrije Universiteit Amsterdam, 1996, p. 29; A. Oskamp, Het ontwikkelen van juridische expertsystemen. Een theoretische beschouwing (diss. Amsterdam VU), Deventer: Kluwer, 1990, p. 70.

⁸¹ L. Matthijssen, W., Voermans, M.C.M. Weusten, IT-toepassingen in de juridische

van de werkzaamheden hangt volgens Bannier en Fanoy mede af van de hoofdrichting waarin de praktijk wordt uitgeoefend: de civiele praktijk, de strafrechtpraktijk of het bestuursrecht. Met name het procesdeel van de praktijk verschilt bij deze drie. Maar ook het advieswerk en de besprekingen met de cliënt verschillen.

De advocatuur is een volgens de auteurs zo gevarieerde bezigheid dat advocaten vaak 's morgens niet weten wat zij 's avonds over de afgelopen dag kunnen vertellen. De advocaat ontvangt cliënten, gaat naar zittingen, schrijft processtukken en adviezen, vergadert en doet nog veel meer. Samengevat bestaat het werk van een advocaat volgens Bannier en Fanoy uit oordelen, adviseren en het behartigen van belangen. De advocaat luistert naar de cliënt, gaat uit van het belang van de cliënt en overweegt op grond van zijn kennis van wet en recht wat de positie van de cliënt is en adviseert. Dat kan verdediging in een strafzaak betekenen, maar ook het aanspannen van een procedure in een civiel geschil of het voeren van verweer in zo'n procedure. Maar ook het namens de cliënt onderhandelen over een minnelijke oplossing van een geschil. Kortom, de variëteit is eindeloos groot.⁸²

2.2.8 Specialisatie

Advocaten zijn over het algemeen generalisten of specialisten.⁸³ Bannier en Fanoy merken op dat vergaande specialisatie van advocaten een verschijnsel is van de laatste twee decennia. Een generalist bezit voldoende kennis op een aantal gebieden om de cliënten die hem om bijstand vragen voldoende te adviseren. Dan zal het meestal gaan om het oplossen van dagelijkse problemen. Bannier en Fanoy onderscheiden drie soorten specialisten: sectorspecialisten, onderdeel-specialisten en superspecialisten. De sectorspecialist richt zich op een brede maar duidelijk afgebakende sector van het recht, zoals het strafrecht of het bestuursrecht. De onderdeel-specialist is de advocaat houdt zich speciaal bezig met een onderdeel van zo'n sector, bijvoorbeeld onderdeel van het civiele recht: arbeids-, bank-, ondernemings- en intellectueel eigendomsrecht. De superspecialist ten slotte heeft zich toegelegd op een afgebakend stukje van een onderdeel. Bijvoorbeeld de octrooiadvocaat binnen het intellectuele-eigendomsrecht. Specialisatie biedt de cliënt een diepe kennis en ervaring. De wetgeving is volgens Bannier en Fanoy in de laatste decennia op een niet bij te houden wijze uitgebreid. Niet één jurist is volgens hen in staat het gehele terrein nog te overzien, laat staan te beheersen. Voor een volledige of in elk geval optimale mate van

praktijk, in: A. Oskamp, A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, in: Informatica en Recht deel 20, Kluwer, Deventer, 2002, p. 19; L.H.A.J.M. Quant, M. Pannevis, J.M.F.X. Van Veggel, E.E. Minkjan, F. Heemskerk, Introductie in de advocatuur, Nederlandse Orde van Advocaten, Meinema, Delft, 1994, p. 10.

⁸² F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005, p. 88.

⁸³ Bannier & Fanoy 2005, p. 88-90.

kennis van het recht zal een keuze gemaakt moeten worden en dus een beperking. Dan wordt er volgens de auteurs al gespecialiseerd.

2.2.9 Advies- en procespraktijk

Het werk van advocaten wordt nogal eens verdeeld in de adviespraktijk en de procespraktijk.⁸⁴ In de adviespraktijk kan men volgens Bannier en Fanoy vooral, maar zeker niet uitsluitend, denken aan de grote kantoren. Daar zijn volgens hen praktijkgroepen waarvan de advocaten nooit in de rechtszaal komen, maar alleen adviezen geven, onderhandelen, contracten opstellen, legal opinions schrijven, transacties begeleiden, etc. Grote advocatenkantoren bestaan doorgaans uit verschillende gespecialiseerde praktijkgroepen waardoor zij verschillende diensten kunnen aanbieden aan verschillende cliënten. Verder zijn ze relatief gespecialiseerd en richten zich doorgaans op de commerciële praktijk (bijvoorbeeld ondernemingsrecht, intellectuele eigendom en IT).⁸⁵ Het werkterrein van grote kantoren bestaat met name uit advisering en in mindere mate uit procesbijstand.⁸⁶

2.2.10 Advocaat en declaratie

Een advocaat zal over het algemeen van de inkomsten uit zijn praktijk afhankelijk zijn voor zijn levensonderhoud.⁸⁷ Bannier en Fanoy geven een overzicht van de bijkomende kosten zoals de kosten van de gebruikelijke verzekeringen, maar vooral ook het sparen voor de oude dag. Uit het uurtarief moeten ook de kosten van een kantoor worden gedekt worden: de huur, het personeel, en de kosten van onder meer boeken, abonnementen en IT en de kosten van het lidmaatschap van de NOvA moeten betaald worden. Deze kosten belopen bij veel kantoren al snel zo'n 60 a 70 % van de omzet. Tenslotte zal ook de meest hardwerkende advocaat volgens Bannier en Fanoy niet al zijn werktijd aan de praktijk voor zijn cliënten kunnen besteden, daar het kantoor, het bestuur, de administratie, de begeleiding van stagiairs, het bijhouden van de kennis ook aandacht vragen. Door dit alles lijkt volgens de auteurs een betrekkelijk hoog uurtarief nodig om op behoorlijke, maar als regel bepaald niet luxueuze, wijze kantoor te houden en te leven.⁸⁸ In sommige delen van de commerciële praktijk worden volgens de auteurs zonder meer hoge bedragen gerekend.

⁸⁴ Bannier & Fanoy 2005, p. 90.

⁸⁵ R.J.M. Vogels, J.E. Baukema, J.J.J. Donkers & C. Melchior, *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM, 2002, p.8.

⁸⁶ H. van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren* (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 37.

⁸⁷ F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, *Beroep: Advocaat. In de ban van de balie*, Deventer: Kluwer 2005, p. 217.

⁸⁸ Bannier & Fanoy, 2005, p. 218.

Om een idee te krijgen; deze bedragen kunnen in de commerciële praktijken in de zakelijke markt soms wel oplopen tot 500 euro per uur.⁸⁹

Door middel van de declaratie (elders rekening of factuur genaamd) brengt de advocaat de cliënt datgene in rekening wat deze aan hem verschuldigd is.⁹⁰ Op een declaratie staat over het algemeen het loon voor het werk en de onkosten (zoals reiskosten, vertalingen en het griffierecht) die de advocaat heeft gemaakt. De onkosten zijn als doorgaans goed te verantwoorden. Moeilijker is het volgens Bannier en Fanoy soms wat betreft het salaris. Cliënt en advocaat kunnen voor het begin van een zaak een tarief overeenkomen. Wanneer een tarief is afgesproken is het alleen nog maar een kwestie van het goed registreren van de bestede tijd. Het kantoor kan een eigen tarief hebben of gebruikmaken van een handreiking van de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA).

2.2.11 De advocaat is een professional

In de juridische literatuur worden advocatenkantoren als professionele organisaties aangeduid, waarbij verwezen wordt naar de beschrijving van Mintzberg.⁹¹ Een wezenlijk kenmerk van professionals is dat zij veelal op individuele basis hoogwaardige diensten (kennisproducten) leveren aan cliënten waarbij de relaties met de cliënten en collega's van grotere betekenis zijn dan de relatie met de eigen organisatie.⁹² Volgens Dullaert en Van de Griendt worden advocaten door de volgende kenmerken van professionals getypeerd:

- Hoge mate van autonomie, zelfstandigheid en behoefte aan vrijheid; verantwoordelijkheid afleggen wordt ervaren als een beperking van creativiteit en mogelijkheid om de beste oplossing te vinden.
- Motiveert zichzelf

⁸⁹ R.C.H. van Otterlo, (HR-) Management in de rechtspraktijk, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2005, p. 9.

⁹⁰ Bannier & Fanoy, 2005, p. 218-219.

⁹¹ R.C.H. van Otterlo, (HR-) Management in de rechtspraktijk, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2005, p. 13; C.W.M. Dullaert & H.F.M. van de Griendt, Management van een advocatenkantoor. De lastige partner, Den Haag: Reed Business Information 2004, p. 21; P. Duncan, 'The Impact of IT on Small Legal Practices in Scotland', The Journal of Information, Law and Technology (JILT) 1997-1; H. van Oostrum, Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 86; Y.J. Joustra, 'De advocaat als professional. In de Spiegel kijken', Advocatenblad 1998-15; H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992.

⁹² R.C.H. van Otterlo, (HR-) Management in de rechtspraktijk, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2005, p. 14.

- Hoge mate van verantwoordelijkheid, o.a. voor ontwikkelen eigen specialisme en vaktechniek
- Persoonsgebonden werkwijze
- Functioneren zowel binnen eigen organisatie als de organisatie van cliënten
- Functioneren zowel binnen interne als externe netwerken van collega-professionals
- Meeste professionals werken het liefst alleen
- Altijd een goed excuus om niet deel te nemen; er is een cliënt die wacht
- Professionals laten zich wel coachen, maar niet managen.

Strikt genomen heeft de professional volgens Van Otterlo, anders dan veel andere werkers, geen organisatie nodig voor de uitoefening van zijn professie.⁹³ Een advocaat kan bijvoorbeeld werken als eenpitter die zijn eigen administratie verzorgt, zijn eigen agenda bijhoudt en zelf bepaalt hoeveel werk hij wil aannemen. Toch wordt ondersteuning vanuit een goede organisatie voor professionals steeds belangrijker als gevolg van toenemende complexiteit van zakelijke dienstverlening (commercialisering en specialisatie) en toenemende kwaliteitseisen die aan hen gesteld worden door cliënten en de beroepsorganisatie.

Mintzberg noemt een advocaat en een advocatenkantoor als voorbeelden van een professional en de professionele bureaucratie.⁹⁴ In zijn beschrijving geeft hij een aantal kenmerken die ik nu samenvat. Zo worden voor de uitvoerende kern in de professionele bureaucratie volgens Mintzberg goed getrainde professionals ingehuurd, die dan een aanzienlijke mate van controle over hun eigen werk krijgen.⁹⁵ Zeggenschap over de eigen werkzaamheden houdt volgens Mintzberg in dat de professional, zoals een advocaat, in zijn werk betrekkelijk onafhankelijk is van zijn collega's, maar nauw samenwerkt met cliënten.⁹⁶

⁹³ R.C.H. van Otterlo, (HR-) Management in de rechtspraktijk, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2005.

⁹⁴ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992; P. Duncan, 'The Impact of IT on Small Legal Practices in Scotland', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1997-1.

⁹⁵ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 199.

⁹⁶ Zie ook P.M. Schoonen, L.M. Slood, K.H. Doppen & M.H.J. Evers, *Strategie, strategische planning en prestatie binnen de advocatuur*, Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies, Rotterdam: Erasmus Universiteit 1995, p. 5.

De benodigde coördinatie tussen de uitvoerende professionals wordt volgens Mintzberg merendeels verricht door hetgeen ze hebben geleerd te verwachten van collega's. Er is volgens hem sprake van standaardisatie van vaardigheden en kennis. Advocaten hebben een langdurige opleiding in de rechtsgeleerdheid nodig om een goed advocaat te worden. In die opleiding is volgens Mintzberg steeds maar weer hetzelfde oefenen heel belangrijk om een automatisme aan te kweken. Maar hoe gestandaardiseerd de kennis en vaardigheden ook zijn, ze zijn volgens hem zo ingewikkeld dat er voldoende ruimte overblijft om ze naar eigen inzicht toe te passen. Er zijn geen twee professionals die ze op precies dezelfde manier toepassen. Professionals doen vaak een beroep op het eigen oordeel.

In professionele bureaucratieën is het moeilijk om terug te vallen op de andere vormen van standaardisatie. De werkprocessen van professionals zelf zijn te ingewikkeld om rechtstreeks te worden gestandaardiseerd. Ook de output van het werk van professionals kan niet gemakkelijk worden gemeten en leent zich derhalve niet voor standaardisatie. Zowel direct toezicht als onderlinge aanpassing belemmeren de professional in zijn nauwe contacten met zijn cliënten. Die relatie vloeit volgens Mintzberg voort uit een grote mate van professionele autonomie, waarbij geen bevelen van een manager hoeven te worden opgevolgd en uitgebreid met collega's kan worden overlegd.⁹⁷

De behoefte aan direct toezicht van de professionals of onderlinge aanpassing is volgens Mintzberg maar gering, waardoor de uitvoerende kernen heel groot kunnen zijn. Er zijn weinig managers op eerste lijn niveau en op een hoger niveau.

Een groot deel van de macht over het uitvoerende werk berust volgens Mintzberg bij de professionals van de uitvoerende kern onderaan de hiërarchie. In veel gevallen werkt ieder met zijn eigen cliëntèle en is men alle onderworpen aan de collectieve controle van collega's, die de professionals om te beginnen hebben getraind en geïndoctrineerd en zich daarna het recht voorbehouden hem terecht te wijzen ingeval van wanpraktijken. De macht van professionals wordt volgens Mintzberg ontleend aan twee feiten: hun werk is te ingewikkeld om door managers te worden gecontroleerd of te worden gestandaardiseerd en er is meestal veel vraag naar hun diensten. Daardoor is de professional volgens hem mobiel en kan hij erop staan dat hij in zijn werk behoorlijk autonoom is. Als de professional de autonomie niet krijgt die hij nodig acht, zal hij volgens Mintzberg al gauw zijn gereedschapstas met vaardigheden pakken en ergens anders heengaan. Men kan zich volgens hem afvragen waarom professionals de moeite nemen om überhaupt lid van een professionele bureaucratie te worden. Maar daar geeft Mintzberg een aantal redenen voor:⁹⁸

⁹⁷ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 202.

⁹⁸ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 207.

- Professionals kunnen in een gezamenlijke organisatie hulpbronnen zoals ondersteunende diensten delen;
- Professionals kunnen in een organisatie van elkaar leren en nieuwkomers opleiden;
- Sommige professionals hebben de achtergrond van een organisatie nodig om cliënten te krijgen;
- Cliënten hebben vaak de hulp van meerdere professionals tegelijkertijd nodig;
- Cliënten kunnen van de ene professional naar de andere worden verwezen wanneer de eerste diagnose niet juiste blijkt te zijn.

Volgens Mintzberg regelen professionals niet alleen hun eigen werk maar proberen zij ook collectieve vrijheid van handelen te verkrijgen over de administratieve beslissingen die hen betreffen.⁹⁹ Bijvoorbeeld beslissingen om collega's aan te nemen of te promoveren en om hulpbronnen te verdelen. Wie dergelijke beslissingen zelfstandig wil kunnen nemen, moet volgens hem zeggenschap hebben over het middenkader van de organisatie en dat doen professionals door ervoor te zorgen dat hun "eigen soort" daar werkt.

De uitvoerende professionals nemen volgens Mintzberg zelf een deel van het bestuurlijke werk voor hun rekening. Een professional zit bijvoorbeeld in één of meerdere commissies om ervoor te zorgen dat hij in ieder geval wat invloed kan uitoefenen op de beslissingen die zijn werk betreffen. Bovendien moeten fulltime bestuurders die in deze structuren ook maar enige macht willen hebben, volgens Mintzberg bevoegde professionals zijn en bij voorkeur zijn gekozen door de professionals of ten minste zijn benoemd met hun goedkeuring.

In de professionele hiërarchie ligt de macht volgens Mintzberg in de kunde: kennis en vaardigheden verlenen de professional zoals de advocaat macht. Veel macht blijft onderin de hiërarchie, bij de professionals zelf. Dat wil niet zeggen dat ze geen pikorde kennen, maar die moet wel gebaseerd zijn op de ervaring en kunde van de professionals. Juristen die nog geen advocaat zijn krijgen eerst de rang van advocaat-stagiair, en naarmate ze meer ervaring opdoen en een reputatie opbouwen de rang van advocaat en ten slotte advocaat-partner. Partnerschap kent een belangrijke status en waardering in advocatenkantoren en afwijzing ervan betekent een veroordeling tot een 2^e klasse status.¹⁰⁰ Zodoende verlaten veel advocaten het kantoor om ergens anders hun heil te zoeken.¹⁰¹

⁹⁹ Mintzberg, 1992, p. 207.

¹⁰⁰ Maister, D., Managing the professional service firm, Free Press Business, 1993, p. 186.

¹⁰¹ W. Delany & A.H. Finegold, 'Wall Street Lawyer in the Provinces', Administrative Science Quarterly (15) 1970-2, p. 195.

De output in professionele bureaucratieën is niet goed meetbaar en dat maakt het moeilijk om overeenstemming te bereiken over de doelstellingen.¹⁰² Daardoor verliest in advocatenkantoren het begrip strategie veel van zijn betekenis. In veel gevallen kiezen alle professionals hun eigen cliënten en hun eigen methoden om met cliënten om te gaan. Maar professionals kiezen hun cliënten en methoden volgens Mintzberg niet in het wilde weg. Zij worden sterk aan banden gelegd door de professionele normen en vaardigheden die ze hebben geleerd. Daardoor spelen de beroepsorganisaties zoals de Nederlandse Orde van Advocaten en opleidingsinstituten zoals universiteiten buiten het advocatenkantoor een zeer grote rol bij het bepalen van de strategieën die de advocaten gebruiken. Volgens Mintzberg worden de strategieën in de professionele bureaucratie voornamelijk, maar niet volledig, bepaald door de individuele professionals binnen de organisatie tezamen met de beroepsorganisatie daarbuiten.

In de professionele bureaucratie kan de bestuurder zijn wil niet opleggen aan de professionals van de uitvoerende kern.¹⁰³ In plaats daarvan moet hij zich verlaten op zijn informele macht en die subtiel gebruiken. Omdat de bestuurder weet dat de professionals het liefst met rust worden gelaten, probeert hij heel voorzichtig stapje voor stapje zijn doel te bereiken, zodat iedere zet op zich nauwelijks merkbaar is. Zo weet hij in de loop der tijd veranderingen te bewerkstelligen die de professionals onmiddellijk zouden hebben afgewezen als ze allemaal tegelijk waren voorgesteld.

De factoren leeftijd en omvang spelen volgens Mintzberg een betrekkelijk kleine rol in de professionele bureaucratie.¹⁰⁴ In de grotere professionele organisaties kan het er volgens hem wat geformaliseerder aan toegaan en zijn er wellicht meer volledig ontwikkelde aanvullende structuren. Maar dat betekent niet dat er geen kleine professionele bureaucratieën bestaan of dat ze niet jong kunnen zijn. In de professionele bureaucratie brengt de geschoolde werknemer bij zijn indiensttreding de normen in de organisatie in, dus er is volgens Mintzberg weinig aanlooptijd nodig. Of, zoals hij schrijft: plaats een groep professionals in een nieuwe organisatie en in de kortste keren functioneren ze alsof ze daar al jaren zitten. Omvang schijnt om dezelfde reden niet zo'n rol te spelen; bovendien omdat de professionals in hun werk zo onafhankelijk zijn. Een professional die voor zichzelf werkt houdt zich volgens Mintzberg aan dezelfde professionele normen als 2000 professionals die in een gigantische organisatie werken.

Kenmerkend voor de professionele organisatie zijn volgens Mintzberg tenslotte de hoogopgeleide medewerkers. Zij hebben veel kennis en ervaring en voeren vaak complexe

¹⁰² H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 211.

¹⁰³ Mintzberg, 1992, p. 213.

¹⁰⁴ Mintzberg, 1992, p. 213.

taken uit.¹⁰⁵

2.2.12 De Nederlandse Orde van Advocaten

In Nederland is de Nederlandse Orde van Advocaten de beroepsorganisatie van alle Nederlandse advocaten.¹⁰⁶ Advocaten worden op grond van de Advocatenwet verplicht ingeschreven bij de Nederlandse Orde van Advocaten. De Nederlandse Orde van Advocaten bewaakt de kwaliteit van dienstverlening door advocaten. Zo biedt de NOvA een opleidingsprogramma voor de advocatuur aan, stellen zij bindende regels op voor advocaten en kent zij tuchtrechtspraak. Ook biedt de Orde voorlichting en dienstverlening aan advocaten en advisering aan de overheid over beleid en wetgeving. De Nederlandse Orde van Advocaten zorgt ervoor dat de universele normen die zij opstellen, door de universiteiten worden onderwezen en door alle advocatenkantoren op hun gebied worden aangehouden.

2.2.13 Management in advocatenkantoren

In advocatenkantoren wordt het management doorgaans gevormd door advocaten die partner zijn geworden. Een juiste achtergrond en vaardigheden van het management dragen volgens Metzelaar en Susskind bij aan optimaal kennismanagement.¹⁰⁷ Zij merken op dat advocaten die in advocatenkantoren promotie maken tot partner, niet altijd opgeleid zijn voor managementfuncties en ook niet altijd op bestuurlijke capaciteiten geselecteerd zijn. Buurma merkte in 1981 op dat advocaten zelden op leidinggevende capaciteiten geselecteerd worden en dat de universitaire opleiding en stage in het geheel niet gericht zijn op een managementsopleiding.¹⁰⁸ Hoewel advocaten steeds meer het nut van andere professionals in het management van een advocatenkantoor beginnen in te zien, blijft de status van advocaat volgens Cohen belangrijk.¹⁰⁹ Zo maakt een manager die geen advocaat is, het volgens De Koning en Kostermans voor veel advocaten emotioneel moeilijk om leiding te aanvaarden van een buitenstaander.¹¹⁰ Rusanow stelt dat de uitdaging voor niet-

¹⁰⁵ H. Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989, p. 177.

¹⁰⁶ <http://www.advocatenorde.nl>

¹⁰⁷ A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) *De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet*, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002, p. 175; R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p. 32.

¹⁰⁸ H. Buurma, 'Management van het advocatenkantoor', *Advocatenblad* 1981-5, p. 88.

¹⁰⁹ E. Cohen, 'Doctorandus, voorheen een outsider, wint terrein in advocatenkantoor', *Het Financieele Dagblad*, 17 januari 2001.

¹¹⁰ B.A. de Koning & M.N.T. Kostermans, *Grote advocatenkantoren in Nederland. Markt, Management & Maatschapschuur*, De Koning en Kostermans 1993, p. 76.

advocaten is om te leren hoe advocaten werken en om een sterke vertrouwensband met advocaten op te bouwen. Advocaten kunnen volgens haar een moeilijk en intimiderend publiek zijn.¹¹¹

Dullaert en Van de Griendt stellen dat, voor zover advocaten al te managen zijn, zij iemand prefereren die zich al inhoudelijk bewezen heeft in het juridisch beroep.¹¹² Professionals van een andere discipline worden volgens Dullaert en Van de Griendt moeilijk geaccepteerd en gerespecteerd. Advocaten zijn volgens Dullaert en Van de Griendt zo gewend zijn hun eigen gang te gaan en gelijk te hebben, dat het gemeenschappelijk een strategie uitzetten of 'luisteren' naar een dagelijks bestuur of een bestuursvoorzitter een probleem is.¹¹³ Ook het feit dat de advocaat zo deskundig is op zijn eigen terrein, verblindt hem volgens Dullaert en Van de Griendt soms voor het feit dat hij niet ook nog eens deskundig is op het terrein van management. Dit betekent dat een manager van een kantoor, in welke vorm dan ook, moeilijk draagvlak kan creëren voor een efficiënte aansturing. In deze situatie komt het verschil tussen een manager en een leider naar voren. Een manager past volgens Boersma goed op de winkel terwijl een leider een nieuwe visie ontwikkelt en de winkel opnieuw inricht, aangepast aan de eisen van een nieuwe tijd.¹¹⁴ Leiders hebben volgens hem voor de uitwerking van hun richtinggevende visie wel managers nodig. Leiderschap is volgens Boersma noodzakelijk voor het realiseren van veranderingen in een organisatie.¹¹⁵ Van Otterlo merkt op dat leiderschap van belang is voor de grote advocatenkantoren met meer dan zestig advocaten. Hij stelt dat deze kantoren vrijwel allemaal georganiseerd zijn als maatschappen met partners die meedelen in de winst en dus ook in belangrijke mate zeggenschap over de organisatie en de strategie van de organisatie hebben. In de grote kantoren is het dan volgens Van Otterlo ook geen sinecure om een beleid uit te stippelen waar alle partners zich in kunnen vinden.¹¹⁶

¹¹¹ G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 155.

¹¹² C.W.M. Dullaert & H.F.M. van de Griendt, *Management van een advocatenkantoor. De lastige partner*, Den Haag: Reed Business Information 2004, p. 43.

¹¹³ C.W.M. Dullaert & H.F.M. van de Griendt, *Management van een advocatenkantoor. De lastige partner*, Den Haag: Reed Business Information 2004, p. 22.

¹¹⁴ S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 215.

¹¹⁵ S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 212.

¹¹⁶ R.C.H. van Otterlo, *(HR-) Management in de rechtspraktijk*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 37.

2.2.14 Advocaten en het algemeen management

Om kennismanagement in advocatenkantoren te optimaliseren is invloed op het algemeen management door advocaten noodzakelijk.¹¹⁷ Advocaten moeten gaan meedenken in het algemeen management van het kantoor. Advocaten richten zich met name op de eigen werkzaamheden en beschikken vooral over juridisch inhoudelijke kennis. Bezien vanuit efficiëntie- en effectiviteitsverbetering is óók kennis op financieel en marketinggebied van belang. Advocaten moeten hun advocatenkantoor in een breder perspectief zien om zo de doelen en strategieën van de organisatie beter te bepalen. Advocaten kunnen deze situatie verbeteren door kennis van het algemeen management te ontwikkelen.¹¹⁸

Een van de onderzoeksvragen is wat kennis eigenlijk is en over welke kennis advocaten beschikken. Antwoord op deze vragen is van belang omdat het zonder enig begrip van het concept kennis onduidelijk blijft wat er gemanaged wordt of moet worden door advocaten. In de volgende paragraaf wordt geprobeerd aan de hand van literatuur een antwoord op deze vragen te geven.

2.3 Kennis

Het concept ‘kennis’ is een kernbegrip in literatuur over kennismanagement. Legio publicaties over kennismanagement definiëren het begrip kennis, waarbij onderscheid gemaakt wordt in indelingen tussen *gegevens*, *informatie* en *kennis*, de *stock- en flowbenadering*, *expliciete kennis* en *impliciete kennis* en *kennis in advocatenkantoren*. In de volgende deelparagrafen beschrijf ik literatuur en theorie over het begrip “kennis”. In de laatste paragraaf, de tussenconclusie, vat ik de te onderzoeken hypothese samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypothese.

2.3.1 Gegevens, informatie en kennis

Over de begrippen gegevens en informatie bestaat in de literatuur over kennismanagement doorgaans overeenstemming. Gegevens zijn symbolen of feiten waaraan nog betekenis gegeven moet worden of die met andere woorden nog geïnterpreteerd moeten worden. Informatie betreft gegevens waaraan betekenis is toegekend.¹¹⁹

¹¹⁷ A. Oskamp, M. Apistola & R.V. de Mulder, ‘Kennismanagement voor juristen’, A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002, p. 175.

¹¹⁸ R.V. de Mulder & C. van Noortwijk, *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement*, Rotterdam: Erasmus Universiteit 2004, p. 13.

¹¹⁹ M.H. Zack, ‘Managing Codified Knowledge’, MIT Sloan Management Review (40), 1999-4, p. 46; G.D. Bhatt, ‘Knowledge Management in organizations: examining the

De omschrijvingen van kennis in de kennismanagementliteratuur laten zien dat het een subjectief begrip is, er bestaat geen overeenstemming over. Kennis wordt ook wel omschreven als: een persoonlijk vermogen, het product van informatie, ervaring, vaardigheid en attitude van iemand¹²⁰, hetgeen waarmee gegevens geïnterpreteerd kunnen worden en waarmee informatie toegepast kan worden¹²¹, de verzameling gegevens en informatie die gebruikt wordt om taken uit te voeren en nieuwe informatie te ontwikkelen¹²², begrijpen plus de vaardigheid om het om te zetten in vaardigheden¹²³ en: toegevoegde waarde door mensen door context, ervaring en interpretatie van informatie.¹²⁴

Gegevens hebben het minst te maken met de creativiteit van een persoon en kennis het meest. Gegevens zijn het meest objectief en kennis het minst. Zo kunnen gegevens en informatie doorgaans makkelijk worden vastgelegd in bijvoorbeeld softwaretoepassingen omdat ze objectief zijn. Kennis daarentegen is meestal nauw verbonden met een persoon en wat kennis is hangt doorgaans af van iemands perspectief.¹²⁵ De grens tussen met name informatie en kennis is in het algemeen moeilijk aan te geven. Bevat een arrest bijvoorbeeld kennis of informatie? Voor een advocaat kan het kennis bevatten (maar niet altijd wanneer het bijvoorbeeld een ander rechtsgebied betreft), voor sommige kennismanagers niet meer

interaction between technologies, techniques and people', *Journal of Knowledge Management* (5), 2001-1; M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 30; G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 69; R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 23; G. Schreiber e.a., *Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology*, Cambridge: MIT Press 2001, p. 3; S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 18.

¹²⁰ M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 33.

¹²¹ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 22.

¹²² G. Schreiber e.a., *Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology*, Cambridge: MIT Press, 2001, p. 4.

¹²³ S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 22.

¹²⁴ G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 69.

¹²⁵ T.M. van Engers, *Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design* (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, p. 9.

dan informatie.

Uit het voorgaande blijkt dat het concept 'kennis' dikwijls in verband gebracht wordt met de concepten 'gegevens' en 'informatie'. Een precies onderscheid tussen gegevens en, met name, informatie en kennis wordt vaak niet gemaakt. De vraag is of inzicht in het begrip kennis en het onderscheid daarbij tussen gegevens, informatie en kennis nodig is voor advocatenkantoren en zo ja hoe het begrip kennis dan omschreven kan worden. Literatuur over kennismanagement besteedt voornamelijk aandacht aan het beschrijven van het begrip kennis en gaat vaak niet op het doel daarvan in. Aan het einde van paragraaf 2.3 kom ik terug op dit punt.

Een in de literatuur over kennismanagement veel gebruikte manier om duidelijk te maken wat kennis is, is door het in te delen in verschillende soorten. In de volgende paragrafen licht ik een aantal in de kennismanagementliteratuur voorkomende indelingen toe.

2.3.2 Stock- en flowbenadering

De stockbenadering gaat ervan uit dat kennis een concept is dat als een afzonderlijk fenomeen buiten mensen om kan bestaan.¹²⁶ Kennis van mensen kan geëxpliciteerd en opgeslagen worden.¹²⁷ Informatietechnologieën zoals databases spelen daarbij een voorname rol. Binnen de stockbenadering wordt geen onderscheid gemaakt tussen gegevens, informatie en kennis zoals eerder beschreven. Volgens de flowbenadering bestaat er een onderscheid tussen informatie en kennis.¹²⁸ Kennis kan niet worden overgedragen maar is gekoppeld aan een persoon die altijd subjectieve waarde aan informatie toekent.¹²⁹ Kennis is vooral gebonden aan individuele personen en kan niet van die personen los gezien worden. Facilitatie van communicatie tussen personen en het opzetten van ontmoetings- en leermomenten speelt een voorname rol in de flowbenadering.

Voor de rechtspraak lijkt de flowbenadering het meest voor de hand te liggen.¹³⁰

¹²⁶ T.M. van Engers, Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, p. 8.

¹²⁷ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 20.

¹²⁸ T.M. van Engers, Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, p. 9.

¹²⁹ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 20.

¹³⁰ A. Oskamp, M. Apistola & R.V. de Mulder, 'Kennismanagement voor juristen', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer 2002, p. 169.

Juridische kennis kan niet altijd objectief gedeeld worden. Sommige kennis kan wel gestructureerd en opgeslagen worden in bijvoorbeeld kennissystemen. Oskamp e.a. noemen als voorbeeld de criteria waaraan men moet voldoen om een bijstandsuitkering te krijgen en die in een beslisboom ondergebracht kunnen worden. Maar de waardering van sommige posten waarvan niet van tevoren duidelijk is of ze onder een specifieke categorie vallen, is kennis die in eerste instantie niet makkelijk overdraagbaar is en nog voor discussie vatbaar is.

2.3.3 Expliciete kennis en impliciete kennis

Behalve het onderscheid tussen gegevens, informatie en kennis onderscheiden diverse auteurs *expliciete kennis* en *impliciete kennis*.¹³¹ Expliciete kennis betreft informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen, schema's e.d. (kennen, weten), wordt overgedragen door onderwijs en kan verkregen worden door studie.¹³² Expliciete kennis kan eenvoudig gecommuniceerd en gedeeld worden.¹³³ Tijdens de studie rechten en tijdens juridische cursussen wordt expliciete kennis met juristen gedeeld. Een voorbeeld van de *expliciete kennis* van een advocaat is een publicatie van zijn hand waarin hij onder woorden brengt hoe hij een juridisch probleem heeft opgelost. Of welke interpretatie aan een wet of begrip gegeven moet worden.

Impliciete kennis is door de mensen die erover beschikken vaak niet expliciet te beschrijven, uit te leggen en te formaliseren.¹³⁴ Het is een "background" vaardigheid, deels onbewust en gebaseerd op ervaring. Impliciete kennis is zeer persoonlijk en is moeilijk te communiceren en vast te leggen.¹³⁵ Impliciete kennis bestaat uit ervaringen, vaardigheden en attitude, kan gedeeld worden door demonstratie en is verkrijgbaar door te kopiëren en te imiteren in socialisatieprocessen.¹³⁶ Impliciete kennis bestaat uit vaardigheden en mentale modellen, komt vaak naar voren in de handelingen van medewerkers en is gebaseerd op

¹³¹ I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 10.

¹³² M. Weggeman, Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 36.

¹³³ G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 71-72.

¹³⁴ G. Schreiber e.a., Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology, Cambridge: MIT Press 2001, p. 69-70.

¹³⁵ G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 71-72.

¹³⁶ M. Weggeman, Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 36.

concepten zoals ervaring, creativiteit en intuïtie.¹³⁷ Impliciete kennis is doorgaans niet gepubliceerd maar ligt vooral verborgen in de hoofden van mensen en is mede daardoor niet goed toegankelijk.¹³⁸ Nonaka en Takeuchi verduidelijken het concept impliciete kennis aan de hand van de volgende anekdote:

“Elke Japanner zal beamen dat Shigeo Nagashima, bijgenaamd ‘Mr. Baseball’, één van de grootste honkballers uit de sportgeschiedenis is. Wij vroegen hem waaraan hij zijn succes bij wedstrijden te danken had en hoe hij op cruciale ogenblikken zo vele winnende runs had kunnen maken. Zijn antwoord ging gepaard met een heleboel beeldende taal en lichaamsbewegingen, maar toch kon hij niet precies verwoorden wat hij bedoelde. Zijn bewoordingen deden niet erg logisch of systematisch aan. Aan het slot zei Nagashima simpelweg: ‘Je moet het gewoon voelen.’”¹³⁹

Een ander voorbeeld van impliciete kennis is de ervaring en vaardigheid van een advocaat om een rechter te overtuigen. Maar ook de wijze waarop een advocaat staande voor een rechter inspeelt op een veranderende tactiek van de rechter. Muntjewerff merkt op dat werkzaamheden van ervaren advocaten doorgaans cognitief en zodoende moeilijk te observeren en in kaart te brengen zijn.¹⁴⁰ Hoewel een advocaat vaak tot een juiste conclusie komt in het oplossen van een juridische casus, besteedt hij, volgens Muntjewerff, doorgaans weinig tijd aan het structureren van de casus (vaak herkent hij de casus als een specifiek probleem) en besteedt hij weinig tijd aan het zoeken van de juridische regels. Ervaren advocaten passen juridische regels uit het hoofd toe, maken weinig aantekeningen, en kijken soms alleen bij het afronden naar de specifieke inhoud van een wetsartikel. De werkwijze van een advocaat lijkt enigszins incompleet omdat veel tussenresultaten van de advocaat impliciet blijven.

Het feit dat sommige kennis impliciet is betekent niet dat we deze niet kunnen bestuderen. Tot slot: kennis is niet per se expliciet of impliciet. Zo refereert Gottschalk aan Nonaka die stelt dat kennis in de loop der tijd dynamisch kan wisselen tussen impliciet en expliciet.¹⁴¹

¹³⁷ Zie o.a. L. Hunter, P. Beaumont & M. Lee, ‘Knowledge management practice in Scottish law firms, Human Resource Management Journal (12) 2002-2, p. 6.

¹³⁸ I. Nonaka & H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum Management 1999, p. 21.

¹³⁹ I. Nonaka & H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum Management 1999, p. 21.

¹⁴⁰ A.J. Muntjewerff, *An instructional environment for learning to solve legal cases PROSA*, proefschrift Universiteit van Amsterdam, 2001, p. 70-71.

¹⁴¹ P. Gottschalk, ‘Use of IT for Knowledge Management in Law Firms’, *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)*, 1999-3; I. Nonaka, *Managing innovation as an*

2.3.4 Boersma's indeling van kennis

Boersma refereert aan vier indelingen van kennis: (1) feitenkennis, procedurele kennis, interpretatieve kennis, achtergrondkennis; (2) expliciete kennis, impliciete kennis; (3) menselijke kennis, gedocumenteerde kennis, gemechaniseerde kennis, geautomatiseerde kennis; (4) benodigde kennis, specifieke kennis, cruciale kennis, schaarse kennis.¹⁴² Feitenkennis betreft kort gezegd het 'weten dat'. Een advocaat beschikt doorgaans over veel *feitenkennis*. Hij weet bijvoorbeeld wat de belangrijkste wetgeving op zijn rechtsgebied inhoud en waar die wetgeving gevonden kan worden. Een advocaat beschikt tevens over *procedurele kennis*, het 'weten hoe'. Hij weet bijvoorbeeld hoe hij een rechterlijke uitspraak moet analyseren en hoe hij een verzoek bij de rechtbank moet indienen. Voorts bezit een advocaat *interpretatieve kennis*, hij weet bijvoorbeeld hoe hij een wetsartikel in het licht van een concreet geval moet beoordelen of interpreteren. Ook heeft een advocaat *achtergrondkennis* waarmee hij kan verklaren hoe hij geredeneerd heeft om tot een oplossing van een juridisch probleem te komen.

Een eerder genoemd voorbeeld van de *expliciete kennis* van een advocaat is een publicatie van zijn hand waarin hij onder woorden brengt hoe hij een juridisch probleem heeft opgelost. Een eerder genoemd voorbeeld van zijn *impliciete kennis* is de wijze waarop een advocaat staande voor een rechter inspeelt op een veranderende tactiek van de rechter. Net als andere mensen beschikt een advocaat over menselijke kennis, de kennis die door opvoeding, opleidingen, eigen waarnemingen, ervaring en intuïtie voorhanden is.

Voorts beschikken advocaten over *gedocumenteerde kennis*, de kennis die is vastgelegd in bijvoorbeeld archieven, documenten, boekhoudingen en handleidingen. Dit kan bijvoorbeeld kennis over de achtergrond van een cliënt zijn. Sommige advocaten beschikken over *gemechaniseerde kennis*, kennis vastgelegd in werktuigen ter vervanging van menselijke arbeid. Een voorbeeld daarvan zijn kennissystemen die zelf tot een advies bij een juridisch probleem kunnen komen.

Advocatenkantoren beschikken over *benodigde kennis*, dat is alle kennis die noodzakelijk is om een bedrijf te exploiteren. Verder beschikken advocatenkantoren over *specifieke kennis* die bedrijfstakspecifiek is en gerelateerd aan het soort product dat voortgebracht wordt of het soort proces dat plaatsvindt. Specifieke kennis van advocatenkantoren is *juridische kennis*.

organizational knowledge creation process, In: Technology Management and Corporate Strategies: A Tricontinental Perspective, J. Allouche and G. Pogorel (Editors), Netherlands: Elsevier Science B.V. , 1995.

¹⁴² Boersma 2002, p. 25-32.

Mommers bijvoorbeeld omschrijft die kennis als volgt:

“Legal knowledge is often acquired through testimony and interpretation, is about intangible objects, for instance institutions and norms, and imposes justification demands that conform to the acquisition of knowledge about those intangible objects.”¹⁴³

Sommige advocatenkantoren richten zich specifiek op een bepaald rechtsgebied en specialiseren zich daarin. Die kennis heet *cruciale kennis* en maakt het advocatenkantoor uniek. Binnen advocatenkantoren zijn vaak enkele advocaten werkzaam met vele jaren kennis en ervaring op een complex rechtsgebied die van groot belang is voor het kantoor. Die kennis wordt *schaarse kennis* genoemd en kan betrekking hebben op zowel benodigde, specifieke als cruciale kennis, bijvoorbeeld doordat de kennis slechts bij enkele medewerkers aanwezig is.

2.3.5 Kennis in advocatenkantoren

Edwards en Mahling onderscheiden de volgende soorten kennis waarover advocatenkantoren beschikken: administratieve gegevens (administrative data), declaratieve kennis (declarative knowledge)¹⁴⁴, procedurele kennis (procedural knowledge)¹⁴⁵ en analytische kennis (analytical knowledge).¹⁴⁶ Administratieve gegevens omvatten alle "nuts and bolts" van het kantoor, zoals declaratie richtlijnen voor advocaten, namen van cliënten en zaken, salarisdata, etc. Declaratieve kennis (weten dat) is kennis van het recht, de rechtsbeginselen in wetgeving, rechterlijke uitspraken en andere primaire rechtsbronnen. Procedurele kennis (weten hoe) is kennis van voldoen aan wettelijke vereisten in een bepaalde situatie: welke documenten zijn nodig om een grondstof van bedrijf A naar bedrijf B te transporteren, of welke formulieren moeten ingevuld worden om een nieuwe onderneming op te richten? Analytische kennis betreft de getrokken conclusies over de stappen die een bepaalde cliënt moet nemen in een bepaalde situatie. Analytische kennis komt voort uit het analyseren van declaratieve kennis zoals die van toepassing is in een

¹⁴³ L. Mommers, Applied legal epistemology. Building a knowledge-based ontology of the legal domain (diss. Universiteit Leiden), Leiden: Mommers 2002, p. 27.

¹⁴⁴ M.H. Zack, 'Managing Codified Knowledge', MIT Sloan Management Review (40), 1999-4, p. 46.

¹⁴⁵ M.H. Zack, 'Managing Codified Knowledge', MIT Sloan Management Review (40), 1999-4, p. 46.

¹⁴⁶ D.L. Edwards & D.E. Mahling, 'Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain', Proceedings of Group 97, Association for Computing Machinery, ACM, USA: Phoenix Arizona 1997, pp. 158-166.

bepaalde situatie.

Gottschalk constateert dat deze indeling niet altijd even duidelijk is.¹⁴⁷ Zo meenden sommige juristen uit het onderzoek waarin Gottschalk de indeling gebruikte dat declaratieve kennis kennis van huidige wetten betrof. En sommige respondenten hadden volgens hem moeite om onderscheid te maken tussen declaratieve en analytische kennis. Zowel declaratieve als analytische kennis kennen componenten van juridisch bindende omstandigheden en interpretaties. Er is bijvoorbeeld verschil in de taken die advocaten verrichten en waarin zij zich specialiseren. De procesadvocaat kwalificeert de feiten en zoekt vervolgens naar relevante wetgeving die bij de feiten passen. De “business lawyer” aan de andere kant, ontwikkelt eerst overeenkomsten en documenten tussen de partijen die ondertekend worden. Later kan de business lawyer geroepen worden om disputen op te lossen door de originele overeenkomsten en documenten te interpreteren. In deze situatie wordt volgens Gottschalk een niet te onderscheiden mix van declaratieve en analytische kennis toegepast.

Rusanow geeft een overzicht van kennis volgens haar van belang voor advocatenkantoren:¹⁴⁸

- Expliciete juridische kennis voor de rechtspraktijk (rechterlijke uitspraken, noten, wetgeving, standaardmodellen)
- Kennis voor de juridische onderneming (marktpositie van praktijkgroepen, concurrenten, kansen op de markt)
- Kennis over het kantoor en haar rechtsgebieden
- Kennis over cliënten
- Kennis over de commerciële markt en specifieke industrieën
- Kennis over de vaardigheden en expertise van medewerkers

- Kennis van methoden en processen (begrijpen hoe een ervaren advocaat een specifieke opdracht beheerst)
- Eerdere projecten en geleerde lessen
- Kennis over derde partijen
- Kennis over de marktpositie van het kantoor
- Kennis over de opbrengst, kosten en winstgevendheid van het kantoor

¹⁴⁷ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)*, 1999-3.

¹⁴⁸ Rusanow 2003, p. 75-90.

Overigens: behalve de specifieke expliciete juridische kennis lijkt dat de meeste soorten kennis die Rusanow voor advocatenkantoren noemt niet alleen voor advocatenkantoren belangrijk zijn, maar ook voor de meeste andere organisaties.

Uit de opsomming blijkt dat er in de literatuur over kennismanagement nog geen overeenstemming is over een indeling van kennis. Wel wordt vaak gesproken over het onderscheid tussen *expliciete* kennis en *impliciete* kennis. Behalve dit onderscheid vinden we ook de meeste andere indelingen terug bij advocatenkantoren en advocaten. Welke indeling het best geschikt is hangt af van het specifieke kantoor en de uit te voeren opdracht. Het onderscheid tussen expliciete kennis en impliciete kennis lijkt overigens de basis te vormen van andere indelingen van kennis. De indelingen van kennis die de voorgaande auteurs noemen kunnen in feite verdeeld worden in expliciete kennis en impliciete kennis. Kennis in de stockbenadering bijvoorbeeld hangt nauw samen met expliciete kennis en kennis in de flowbenadering hangt nauw samen met impliciete kennis. En feitenkennis bijvoorbeeld zal vaak expliciet zijn terwijl interpretatieve kennis vaak impliciet zal zijn.

2.3.6 Tussenconclusie

Uit het bestuderen van de literatuur over kennismanagement blijkt dat het moeilijk is om een eenduidig antwoord te geven op de onderzoeksvragen wat kennis is en over welke kennis advocaten beschikken. Een aanname die uit de literatuur naar voren komt is dat de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte hebben voor duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden.¹⁴⁹ Het gebruik van de precieze definities in de praktijk is zeer complex. In intuïtief taalgebruik worden de begrippen gegevens, informatie en kennis voortdurend door elkaar gehaald.

Op basis van de literatuur kom ik tot de volgende hypothese:

- Advocaten hebben net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden.

Het doel van deze hypothese is om duidelijk te krijgen of advocaten wel veel behoefte hebben aan duidelijke definities en indelingen zoals gegevens, informatie en kennis. Wanneer de hypothese geaccepteerd wordt, kan dat betekenen dat advocaten vooral persoonlijk contact hebben en gesprekken met elkaar voeren waarin het gebruik van duidelijke definities en indelingen niet altijd even praktisch is. Wanneer advocaten juist wel

¹⁴⁹ T.M. van Engers, Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, p. 9.

behoefte hebben aan duidelijke definities en indelingen zou dat kunnen betekenen dat zij veel gebruikmaken van hulpmiddelen zoals databases waarin het definiëren en indelen van concepten wel praktisch is om snel de juiste stukken te kunnen achterhalen.

Empirisch onderzoek is om een aantal redenen nodig om de hypothese te toetsen. Zo wordt in de literatuur gesproken over de kennis van advocaten zonder dat duidelijk is of de kennis van advocaten of hun opvatting over wat “kennis” is verschilt van de kennis van andere werknemers. Deze beweringen moeten, om van kennismanagement een serieuze wetenschappelijke discipline te maken, beter onderbouwd worden. Empirisch onderzoek kan daar aan bijdragen. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik hoe ik dit empirisch onderzoek zal opzetten en uitvoeren.

Verder is onderbouwing van de hypothese nodig omdat een bepaald begrip van kennis van invloed kan zijn op het managen van kennis in een advocatenkantoor. Zo kwam in de vorige paragrafen het omschrijven van het begrip kennis aan de hand van het onderscheid tussen *gegevens*, *informatie* en *kennis* en de indeling in enkele soorten kennis aan de orde. Hoewel het onderscheid tussen gegevens, informatie en kennis zinvol lijkt (zo kunnen gegevens en informatie doorgaans ten opzichte van kennis makkelijker worden vastgelegd in bijvoorbeeld softwaretoepassingen omdat ze objectief zijn), blijkt het maken van een duidelijk onderscheid zeer complex. Een reden hiervoor is dat professionals zoals advocaten complexe taken op verschillende rechtsgebieden uitvoeren en betrekkelijk onafhankelijk werken van collega's. Zodoende kunnen onderscheidingen voortdurend aan verandering onderhevig zijn en kunnen zij per professional sterk uiteenlopen.

Dat het maken van een duidelijk onderscheid zeer complex is geldt ook voor een indeling in expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis kan ten opzichte van impliciete kennis eenvoudiger worden vastgelegd in IT of documenten omdat expliciete kennis onder woorden gebracht kan worden. Het maken van een duidelijk onderscheid is echter complex omdat kennis dynamisch is en in de loop der tijd kan wisselen tussen impliciet en expliciet.

Het indelen van kennis in een advocatenkantoor in bijvoorbeeld administratieve gegevens, declaratieve kennis, procedurele kennis en analytische kennis is zinvol omdat daarmee inzicht gekregen kan worden in kennis die inhoudelijk van belang is voor een (specifieke) juridische taak en welke kennis over het algemeen van belang is voor het kantoor. Het indelen van kennis is ook hier complex, bijvoorbeeld omdat declaratieve kennis en analytische een niet te onderscheiden mix kunnen vormen.

Om de hypothese te onderzoeken ga ik uit van een intuïtief concept van kennis: Kennis zit met name in de hoofden van mensen. Kennis is de vaardigheid om informatie te genereren en informatie te gebruiken. Kennis wordt verkregen door opleiding en ervaring. Kennis kun

je delen met anderen en vastleggen in boeken en systemen. Met andere woorden, onder kennis versta ik vakinhoudelijke kennis en vaardigheden die een medewerker nodig heeft voor het uitoefenen van zijn dagelijkse werkzaamheden.

Het concept kennis is een kernbegrip in omschrijvingen van het concept 'kennismanagement'. Eén van de onderzoeksvragen is wat kennismanagement is en hoe advocaten 'kennismanagement' zien. De volgende paragraaf gaat met behulp van literatuur na of er antwoord op deze vragen kan worden gegeven.

2.4 Kennismanagement

Vanzelfsprekend vinden we in literatuur over kennismanagement een omschrijving van het begrip kennismanagement. In deze paragraaf presenteer ik literatuur over het concept "kennismanagement". In de tussenconclusie kom ik tot een omschrijving van kennismanagement dat gebruikt zal worden voor het onderzoek in dit proefschrift. Tevens vat ik in de tussenconclusie de te onderzoeken hypothese samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken daarvan.

2.4.1 Omschrijvingen

Weggeman omschrijft kennismanagement als "Het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en plezier van de productiefactor kennis bevorderd wordt" en "Het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor de realisering van de collectieve ambitie, de doelen en de strategie van de organisatie wordt bevorderd."¹⁵⁰

Florijn e.a. zien in kennismanagement "Het besturen en beheersen van kennis door middel van het plannen, uitvoeren en evalueren van de kennisprocessen met als doel toegevoegde waarde te creëren voor de organisatie en haar relaties."¹⁵¹ Schreiber e.a. omschrijven kennismanagement als een raamwerk en gereedschapset voor het verbeteren van de kennisinfrastructuur van de organisatie, gericht op het krijgen van de juiste kennis bij de juiste mensen in de juiste vorm op de juiste tijd.¹⁵² Volgens Boersma gaat het bij kennismanagement om "het beleidsmatig en planmatig inzetten, beheren, aanmaken, bijstellen, instandhouden en afbouwen van die kennis die voor een organisatie noodzakelijk

¹⁵⁰ M. Weggeman, Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 162.

¹⁵¹ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 26.

¹⁵² G.Schreiber e.a., Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology, Cambridge: MIT Press 2001, p. 72.

is teneinde haar taak goed te kunnen uitvoeren.”¹⁵³

Kennismanagement is een breed en veelzijdig onderwerp en omvat volgens Alavi en Tiwana sociaal-culturele, organisationele, gedrags- en technische dimensies.¹⁵⁴ Effectief kennismanagement omvat een combinatie van technologische en gedragselementen. Kennismanagement bestaat volgens Scarbrough en Swan uit het beheer van een losjes samenhangende verzameling van ideeën, hulpmiddelen en ervaringen gericht op de communicatie en het gebruik van kennis in organisaties.¹⁵⁵

Kortom, er bestaan verschillende, niet altijd even duidelijke, omschrijvingen van kennismanagement in de literatuur.

2.4.2 Stromingen

Behalve verschillende omschrijvingen van kennismanagement zijn er zijn volgens Van Engers binnen het kennismanagementdebat verschillende stromingen te herkennen. Hij classificeert ze ruwweg als volgt:¹⁵⁶

- **Instrumentalists**: zijn van mening dat kennismanagement hetzelfde is als IT.
- **Managerials**: geloven dat kennis verschilt van informatie en geloven dat kennis alleen in de hoofden van mensen bestaat. Kennismanagement wordt zodoende bijvoorbeeld human resource management of competentiemanagement.
- **Structuralists**: zijn van mening dat structuur, cultuur, management etc. van een organisatie aangepast moet worden of dat bijvoorbeeld de juiste structuur, HRM beleid of ICT beleid ontworpen moet worden om kennisproductiviteit te verbeteren. Structuralists zijn verder van mening dat kennis bestuurd en gemanaged kan worden.
- **Liberals**: geloven dat kennis alleen in de hoofden van mensen bestaat en niet los gezien kan worden van het gedrag van mensen. Kennismanagement is zodoende onmogelijk. In plaats van het managen van medewerkers zouden medewerkers

¹⁵³ S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 36-37.

¹⁵⁴ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 104

¹⁵⁵ H. Scarbrough & J. Swan, 'Explaining the Diffusion of Knowledge Management. The Role of Fashion', *British Journal of Management* (12), 2001, p. 3.

¹⁵⁶ T.M. van Engers, Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001, p. 15-16.

vrijheid moeten krijgen om zichzelf te ontwikkelen.

Van Engers merkt op dat deze stromingen extreem zijn en dat veel auteurs niet zo extreem in hun opvattingen zijn. Boersma komt op basis van literatuurstudie tot de volgende tien benaderingen van kennismanagement:¹⁵⁷

- **Human resource management**: nadruk op menselijke kennis, motiveren tot samenwerken en kennisdeling.
- **Intellectual capital**: nadruk op het representeren van kennis ten behoeve van financiële waarderingsvraagstukken.
- **Organisatiekundige benadering**: nadruk op organisatiestructuur en –cultuur, zelfsturende teams.
- **Lerende organisatie**: mensen in organisaties stimuleren om te leren, zich aan te passen en te veranderen.
- **Netwerkbenedering**: nadruk op kennisuitwisseling door intensivering van samenwerkingsverbanden.
- **Innovatiebenadering**: nadruk op kenniscreatie voor nieuwe producten en diensten of werkwijzen; R&D.
- **Strategische benadering**: Beheren en uitbouwen van de “core competence”, nadruk op cruciale kennis en concurrentievoordelen.
- **Kwaliteitszorgbenadering**: Kwaliteitsverbetering met nadruk op procedurele kennis.
- **ICT-benedering**: Nadruk op het gebruik van informatie- en communicatietechnologie ter ondersteuning van communicatie en uitwisseling van kennis.
- **Kennistechnologie**: Nadruk op het vastleggen van geëxpliciteerde kennis in kennis- en expertsystemen.

In veel situaties zal één benadering volgens Boersma niet voldoende blijken te zijn en in veel gevallen zal er dan sprake zijn van een combinatie van benaderingen. Als voorbeeld noemt hij de ICT-benedering die de andere benaderingen zou kunnen aanvullen en ondersteunen.

¹⁵⁷ S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 38-39.

2.4.3 Tussenconclusie

De onderzoeksvraag wat kennismanagement is en hoe advocaten ‘kennismanagement’ zien is niet eenvoudig te beantwoorden omdat in literatuur over kennismanagement geen overeenstemming bestaat over het begrip kennismanagement. Kennismanagement is een breed en niet altijd duidelijk omschreven concept. Als uitgangspunt voor het onderzoek in dit proefschrift vat ik de eerdere omschrijvingen en benaderingen van kennismanagement samen. Samengevat geven zij aan dat kennismanagement uit verschillende processen bestaat:¹⁵⁸ medewerkers in een organisatie kunnen kennis onder meer verzamelen, ontwikkelen, delen, evalueren en toepassen. Deze processen worden ook wel kennisprocessen genoemd. Hulpmiddelen, in geavanceerde vorm softwaretoepassingen zoals databases en internet, kunnen het uitvoeren van kennisprocessen ondersteunen. Omgevingsfactoren zoals de doelen van de organisatie en de mensen in een organisatie bepalen mede hoe kennisprocessen uitgevoerd worden en hulpmiddelen gebruikt worden.

Omschrijvingen van kennismanagement geven voorts aan dat de verschillende “onderdelen” van kennismanagement samenhangen.¹⁵⁹

Behalve verschillende omschrijvingen van het begrip kennismanagement blijken er ook verschillende stromingen te bestaan. Een beperking van de verschillende stromingen is dat niet duidelijk wordt welke benadering voor welke organisatie het meest geschikt is. Het kiezen van een bepaalde benadering kan echter consequenties met zich meebrengen voor het toepassen van kennismanagement. Een “management benadering” zal bijvoorbeeld om voldoende toewijding van het management vragen maar ook om medewerkers die het nastreven van organisatiedoelen belangrijk vinden. Een meer “technische benadering” zal juist vragen om medewerkers met affiniteit voor technologieën. Met Van Engers ben ik eens dat de verschillende argumenten tussen de stromingen niet veel bijdragen aan een beter begrip van kennismanagement terwijl empirisch onderzoek dat wel doet.

¹⁵⁸ M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 162; R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 26; G.Schreiber e.a., *Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology*, Cambridge: MIT Press 2001, p. 72; S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 36-37.

¹⁵⁹ A. Oskamp, *Agenten, terecht!* (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002, p. 4; C.W. Holsapple & K.D. Joshi, ‘An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations’, *Journal of Strategic Information Systems*, 2000, p. 239-240.

Op basis van de literatuur kom ik tot de volgende hypothese:

- Onder advocaten bestaan uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement.

Empirisch onderzoek om deze hypothese te bevestigen is om een aantal redenen van belang. Zo is er weinig literatuur waarin onderzocht is hoe advocaten kennismanagement zien. Verder wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen kennismanagement voor advocaten en kennismanagement door andere werknemers. Of dit onderscheid terecht is kan worden onderzocht met behulp van empirisch onderzoek bij advocatenkantoren en met behulp van literatuur over andere organisaties. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe ik dat (empirisch) onderzoek zal uitvoeren. Een voorname reden om de hypothese te onderzoeken is dat het ontbreken van een duidelijke omschrijving van kennismanagement er toe kan leiden dat er verkeerde verwachtingen onder advocaten over kennismanagement kunnen ontstaan en kennismanagement door advocaten in een kantoor niet goed op elkaar aansluit, wat het delen van kennis belemmert. Tot slot kan zonder een duidelijke omschrijving niet goed gemeten worden of kennismanagement wel goed verloopt in een advocatenkantoor.

2.5 Omgevingsfactoren bij kennismanagement in advocatenkantoren

Een van de onderzoeksvragen is wat de omgevingsfactoren bij kennismanagement in grote advocatenkantoren zijn. Omgevingsfactoren zijn alle factoren die van invloed zijn op het succes van kennismanagement. In deze paragraaf wordt aan de hand van literatuur over kennismanagement geprobeerd antwoord te krijgen op de vraag wat de omgevingsfactoren bij kennismanagement in grote advocatenkantoren zijn. In de tussenconclusies vat ik de te onderzoeken hypothesen samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypothesen.

Wong merkt op dat organisaties zich bewust moeten zijn van de factoren die het succes van kennismanagement beïnvloeden om te voorkomen dat kennismanagement (KM) niet optimaal gerealiseerd wordt.¹⁶⁰ Terrett stelt dat er op het gebied van kennismanagement in advocatenkantoren belangrijke organisatorische obstakels weggenomen moeten worden om succesvol kennismanagement in die kantoren te realiseren.¹⁶¹ Deze organisatorische

¹⁶⁰ K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', *Industrial Management & Data Systems* (105) 2005-3, p. 261.

¹⁶¹ A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', *Journal of Knowledge Management* (2), 1998-1, p. 74.

obstakels hebben volgens hem betrekking op organisatiekenmerken zoals individualiteit, tijd en beloningen. Van den Brink merkt met Orlikowski op dat kenmerken van de organisatie zoals waarden, normen en praktijken mensen in hun interactie met informatietechnologie (IT) beïnvloeden.¹⁶² Gottschalk stelt dat organisatiekenmerken zoals cultuur, individualiteit, beloningen en tijd van invloed kunnen zijn op het gebruik van IT voor kennismanagement.¹⁶³ Rusanow merkt op dat veel advocatenkantoren zich nog niet gericht hebben op culturele obstakels bij kennismanagement.¹⁶⁴ Onwusah stelt dat IT rekening moet houden met de kenmerken van mensen.¹⁶⁵ Parsons schrijft dat veel advocatenkantoren verleid zijn door het KM = IT perspectief van softwareverkopers, en geloven dat een kennismanagement “oplossing” gekocht kan worden zonder de processen en gedragingen van hun advocaten en management te veranderen.¹⁶⁶

In literatuur over kennismanagement komen veel “omgevingsfactoren” voor die mogelijk het succes van kennismanagement beïnvloeden. In dit proefschrift worden de volgende in literatuur over kennismanagement terugkerende omgevingsfactoren onderzocht: autonomie van medewerkers, organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie en betrokkenheid van het management.¹⁶⁷

¹⁶² P. van den Brink, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing* (dissertatie) Technische Universiteit Delft 2003.

¹⁶³ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1999-3.

¹⁶⁴ G. Rusanow, *Global law firm knowledge management survey report*, Curve Consulting 2002.

¹⁶⁵ B. Onwusah, 'The Investment Conundrum', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1997-2.

¹⁶⁶ M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 18.

¹⁶⁷ B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to manage. The Development and application of a knowledge management scan', *Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities*, Athens: Greece, 2002.

2.5.1 Autonomie van medewerkers

Een kenmerk van de professionals in advocatenkantoren, maar ook in andere organisaties, is volgens Van Otterlo hun autonomie.¹⁶⁸ Hall omschrijft autonomie als de opvatting van de professional dat hij vrij is om beslissingen te nemen.¹⁶⁹ Autonomie betreft het recht om keuzes te maken over hoe en met welke middelen het beroep wordt uitgeoefend.¹⁷⁰

Professionals werken volgens Mintzberg door de complexiteit van hun taken en vaardigheden in grote mate autonoom.¹⁷¹ Ze kunnen volgens hem zelf beslissingen nemen tijdens het uitvoeren van hun taken. Delany en Finegold merken op dat de advocaat net als andere professionals autonomie waardeert.¹⁷² Autonomie wordt ook volgens Vogels en Metzelaar door advocaten erg gewaardeerd.¹⁷³ Overigens stelt Van Otterlo dat het managen van professionals geen sinecure is en dat zij zich niet graag laten vertellen wat zij moeten doen; dat weten ze zelf wel.¹⁷⁴ Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende kenmerken van autonomie die min of meer voortvloeien uit de kenmerken van autonomie zoals deze in de literatuur worden beschreven: In theorie kan de advocaat zelf zijn werktempo bepalen. Verder is hij niet of nauwelijks afhankelijk van de kennis van collega's. Ook heeft de advocaat in zijn werk de vrijheid om eigen doelen te bepalen en kan hij zelf bepalen hoe hij zijn werkzaamheden uitvoert. Op basis van de theorie en de literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Autonomie scoort hoog onder advocaten.

In het kader van het uitvoeren van kennisprocessen betekent autonomie dat medewerkers

¹⁶⁸ R.C.H. van Otterlo, *(HR-) Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 39.

¹⁶⁹ R.H. Hall, 'Professionalization and Bureaucratization', *American Sociological Review* (33), 1968-1, p. 93.

¹⁷⁰ M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 75.

¹⁷¹ Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989, p. 175-176.

¹⁷² W. Delany & A.H. Finegold, 'Wall Street Lawyer in the Provinces', *Administrative Science Quarterly* (15) 1970-2, p. 198.

¹⁷³ R.J.M. Vogels e.a., *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM 2002, p. 48; A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) *De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet*, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002, p. 169.

¹⁷⁴ R.C.H. van Otterlo, *(HR-) Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 39.

zelf kunnen bepalen en vrij zijn om te bepalen of en welke kennis zij nodig hebben, welke kennis zij willen ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren. Een hoge score kan bijvoorbeeld betekenen dat advocaten weinig kennis met collega's delen en zelfstandig bepalen welke hulpmiddelen zij ter ondersteuning van hun werkzaamheden willen gebruiken. Een lage score biedt ruimte voor advocaten om samen te werken en kennis met elkaar te delen.

2.5.2 Organisatiecultuur

Er is geen overeenstemming over wat cultuur precies is en hoe deze beïnvloed kan worden.¹⁷⁵ Schein omschrijft organisatiecultuur als een verzameling van basisaannames die een bepaalde groep heeft uitgevonden, ontdekt of ontwikkeld tijdens het leren om om te gaan met hun problemen van externe adaptie en interne integratie, en dat goed genoeg heeft gewerkt om als valide beschouwd te worden en daarom onderwezen wordt aan nieuwe leden als de correcte wijze om problemen op te vatten, te overdenken en in te voelen.¹⁷⁶ Huber omschrijft organisatiecultuur als de verzameling waarden, opvattingen, normen en verwachtingen die organisatiebreed gelden.¹⁷⁷ Weggeman ziet organisatiecultuur als het collectieve gedragspatroon waardoor een sfeer ontstaat en – en dat voortkomt uit de waarden en normen die een groep medewerkers als richtinggevend voor hun doen en laten wenst te beschouwen.¹⁷⁸ Boersma spreekt over culturele aspecten zoals normen, waarden en attitudes die richting geven aan de manier waarop medewerkers zichzelf zien en zich gedragen.¹⁷⁹ Volgens Florijn e.a vormen ongeschreven regels, attitudes, houding en gedrag, ziens- en werkwijzen en verwachtingen de cultuur van een organisatie.¹⁸⁰

Van den Hooff, De Ridder en Vijvers hebben verschillende aannames uit de literatuur geïntegreerd in de volgende culturele voorwaarden voor kennismanagement: openheid en wederzijds respect.¹⁸¹

¹⁷⁵ M. Weggeman, Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 106.

¹⁷⁶ E.H. Schein, 'Coming to a New Awareness of Organizational Culture', Sloan Management Review (25), 1984-2, p. 3.

¹⁷⁷ G.P. Huber, 'Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies', European Journal of Information Systems 2001-10, p. 76.

¹⁷⁸ M. Weggeman, Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 87-88.

¹⁷⁹ S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 117.

¹⁸⁰ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p 90.

¹⁸¹ B. van den Hooff, J. de Ridder & Vijvers, 'Knowing what to manage. The development

2.5.2.1 Openheid

In open culturen doen medewerkers niet geheimzinnig en hebben nieuwe medewerkers niet lang nodig om zich thuis te voelen in de organisatie.¹⁸² Weggeman stelt dat een organisatie die doelen nastreeft die uit die ambitie zijn afgeleid een werkklimaat stimuleert dat medewerkers het gevoel geeft zinvol bezig te zijn, dat mensen ertoe aanzet relatief open, eerlijk en collegiaal met elkaar om te gaan en dat politiek gedrag en machtsspelletjes overbodig maakt. Zodoende kan zich volgens hem een organisatiecultuur ontwikkelen waarin medewerkers zich veilig en thuis voelen.¹⁸³ Florijn e.a. stellen dat de cultuur van de organisatie er een moet zijn waarin een sfeer van vertrouwen en open communicatie heerst tussen collega's onderling en tussen de organisatie en haar werknemers; een cultuur waarbij men oog heeft voor elkaars belangen.¹⁸⁴ De betrokkenen beseffen volgens de auteurs dat men elkaar nodig heeft en dat samenwerking voorop staat.

Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende kenmerken van openheid die min of meer voortvloeien uit de meer algemene kenmerken van openheid in de literatuur: In theorie wordt binnen de afdeling van een advocaat openhartig over fouten en/of vergissingen gesproken. En wanneer een advocaat ergens mee zit is er altijd wel een collega waar hij bij kan aankloppen. Ook worden teleurstellingen binnen de afdeling van de advocaat met elkaar gedeeld. Verder zijn de collega's van de advocaat binnen zijn afdeling wat betreft communicatie open naar elkaar toe.

In de literatuur over kennismanagement wordt een open cultuur belangrijk geacht. Echter, in hoeverre *advocaten* de cultuur in hun afdelingen "open" ervaren is nog niet onderzocht. Zoals door Mintzberg opgemerkt ligt de macht van professionals zoals advocaten in de kunde: kennis en vaardigheden verlenen de advocaat macht. Openheid betekent dat advocaten hun kennis vooral moeten delen en het delen van kennis leidt dan weer tot een vermindering van de macht van advocaten. Op basis van het voorgaande komen we tot de volgende hypothese:

and application of a knowledge management scan.' Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2000), Athens: Greece, 2002.

¹⁸² G. Sanders & B. Neuijen, *Bedrijfscultuur: Diagnose én beïnvloeding*, Assen: Van Gorcum 1989, p. 40-45.

¹⁸³ M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 110.

¹⁸⁴ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 89.

- Openheid scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan er op duiden dat advocaten weinig kennis en ervaringen met elkaar delen. Een hoge score biedt een basis voor veel samenwerking en kennisdeling tussen advocaten.

2.5.2.2 Wederzijds respect en vertrouwen

Kenmerkend voor begrippen zoals wederzijdse waardering, begrip en vertrouwen is dat zij gezamenlijk gevormd en instandgehouden worden door de betrokkenen in een relatie en dat niet één van de partijen over het exclusieve eigendomsrecht beschikt.¹⁸⁵ Voorts kunnen concepten zoals wederzijdse waardering en begrip niet (eenvoudig) overgedragen worden tussen personen. Nahapiet en Ghoshal refereren aan het begrip “relational embeddedness” dat het soort persoonlijke relaties beschrijft die mensen in de loop der tijd door interactie met elkaar hebben opgebouwd.¹⁸⁶ Het begrip “relational embeddedness” richt zich op de specifieke relaties van mensen, zoals respect en vriendschap. Een ander element van “relational embeddedness” zijn volgens Nahapiet en Ghoshal vertrouwen en betrouwbaarheid. Van den Brink merkt op dat vertrouwen het vertrouwen lijkt te zijn in de betrouwbaarheid van een persoon of een object met betrekking tot eerder, huidig en verwacht gedrag.¹⁸⁷

De literatuur acht aanwezigheid van respect en vertrouwen in het kader van kennismanagement van belang. In dit onderzoek zal in het bijzonder worden gekeken naar het respect van een advocaat voor zijn collega's en leidinggevendenden, maar ook naar het respect dat collega's en leidinggevendenden hebben voor een advocaat. In hoeverre advocaten respect en vertrouwen ervaren in hun kantoor is nog niet onderzocht. Eerder merkte Mintzberg op dat professionals zoals advocaten tijdens hun opleiding leren wat zij kunnen verwachten van collega's. Aangenomen dat wederzijds respect en vertrouwen onderdeel vormen van de opleiding van advocaten kunnen we tot de volgende hypothese komen:

- Wederzijds respect en vertrouwen scoort hoog onder advocaten.

Net als bij openheid kan een lage score er op duiden dat advocaten weinig kennis en

¹⁸⁵ J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 244.

¹⁸⁶ J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 244.

¹⁸⁷ P. van den Brink, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing* (dissertatie) Technische Universiteit Delft 2003, p. 71.

ervaringen met elkaar delen. Een hoge score biedt een basis voor veel samenwerking en kennisdeling tussen advocaten.

2.5.3 Communicatieklimaat

Het communicatieklimaat hangt volgens Van den Hooff, De Ridder en Vijvers nauw samen met “openheid” maar heeft expliciete aandacht voor de communicatiedimensie.¹⁸⁸ Van den Hooff en De Ridder refereren aan Putnam en Cheney die communicatieklimaat omschrijven als de atmosfeer in een organisatie met betrekking tot geaccepteerd communicatiegedrag.¹⁸⁹ Met Sprenger en Van Oort stellen Van den Hooff, Vijvers en De Ridder dat de communicatieklimaat er voor moet zorgen dat medewerkers open staan voor nieuwe ideeën en experimenten.¹⁹⁰ Op basis van literatuurstudie identificeren Van den Hooff en De Ridder de belangrijkste factoren bij organisatieklimaat: horizontale informatiestromen, openheid, verticale informatiestromen, betrouwbaarheid van informatie en toegankelijkheid van collega's.

Een open communicatieklimaat speelt in de literatuur een belangrijke rol bij kennismanagement. De kenmerken ervan zijn echter niet altijd even helder. Dit onderzoek gaat uit van de volgende aspecten die bij kunnen dragen aan een open communicatieklimaat: als het nodig is kunnen collega's van een advocaat elkaar in hun kantoor om hulp vragen. Verder kunnen advocaten gemakkelijk bij hun direct leidinggevendenden naar binnen lopen om iets te vragen. Ook hebben advocaten regelmatig (in)formeel contact met collega's. In hoeverre advocaten een open communicatieklimaat ervaren is nog niet onderzocht. In een open communicatieklimaat speelt het delen van kennis een voorname rol. Zoals eerder door Mintzberg opgemerkt ligt de macht van professionals zoals advocaten in kennis en de kunde. Het delen van kennis zou kunnen leiden tot het verlies van macht. Een open communicatieklimaat lijkt zodoende niet voor de hand te liggen. Op basis van het voorgaande komen we tot de volgende hypothese:

¹⁸⁸ B. van den Hooff, J. de Ridder & Vijvers, 'Knowing what to manage. The development and application of a knowledge management scan.' Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2000), Athens: Greece, 2002.

¹⁸⁹ B. van den Hooff & J.A. de Ridder, 'Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing' *Journal of Knowledge Management* (8), 2004-6, p. 120.

¹⁹⁰ B. van den Hooff, J. de Ridder & Vijvers, 'Knowing what to manage. The development and application of a knowledge management scan.' Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2000), Athens: Greece, 2002.

- Het bestaan van een open communicatieklimaat scoort laag onder advocaten.

Net als bij openheid en wederzijds respect en vertrouwen kan een lage score er op duiden dat advocaten weinig kennis en ervaringen met elkaar delen. Een hoge score biedt ook hier een basis voor veel samenwerking en kennisdeling tussen advocaten.

2.5.4 Motivatie

Over het algemeen worden volgens Hall individuen gemotiveerd om actie te ondernemen wanneer dat gemakkelijk te doen is en het nut van het uitvoeren van de actie duidelijk is.¹⁹¹ Van den Hoof, De Ridder en Vijvers de volgende factoren met betrekking tot motivatie genoemd: duidelijke organisatiedoelen en strategieën, betrokkenheid medewerkers bij de organisatie, feedback en tijdsdruk.

2.5.4.1 Organisatiedoelen en strategieën

Kort gezegd geeft een organisatiedoel volgens Weggeman antwoord op de vraag, wat een organisatie op welk moment wil bereiken.¹⁹² Een organisatiestrategie is de wijze waarop (hoe) een organisatie een doel wil bereiken. De literatuur stelt dat heldere doelen en strategieën van een organisatie belangrijk zijn voor succesvol kennismanagement. Zo kan door aanwezigheid van duidelijke doelen en strategieën achteraf worden nagegaan of beoogde resultaten behaald zijn. Expliciete doelen en strategieën bieden de mogelijkheid tot reflectie en verbetering daarvan.¹⁹³

Dit onderzoek gaat uit van de volgende aspecten die kunnen bijdragen aan heldere doelen en strategieën in een advocatenkantoor: er is een duidelijke visie die wordt gedeeld door alle medewerkers van het kantoor. Verder zijn de advocaten op de hoogte van de doelstellingen van het kantoor en worden de doelstellingen helder gecommuniceerd naar de medewerkers. Schoonen e.a. observeren dat advocatenkantoren met een duidelijk gekozen strategie significant beter presteren dan advocatenkantoren zonder een duidelijke strategie.¹⁹⁴ Volgens Vogels, Baukema, Donkers en Melchior en Tziahanas vinden veel

¹⁹¹ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27) 2001-3, p. 140.

¹⁹² M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 94.

¹⁹³ M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 78.

¹⁹⁴ P.M. Schoonen, L.M. Slood, K.H. Doppen & M.H.J. Evers, *Strategie, strategische planning en prestatie binnen de advocatuur*, Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies, Rotterdam: Erasmus Universiteit 1995.

advocaten de strategie van hun kantoor nog te onduidelijk en kunnen er moeilijk aan bijdragen.¹⁹⁵ Op basis van de literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- De helderheid van organisatiedoelen en strategieën scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan betekenen dat de organisatiedoelen en strategieën niet duidelijk zijn of dat advocaten niet bekend zijn met de organisatiedoelen. Een hoge score daarentegen kan betekenen dat advocaten bekend zijn met de organisatiedoelen en strategieën en zij helder zijn.

2.5.4.2 Betrokkenheid medewerkers bij de organisatie

Mowday en Steers omschrijven betrokkenheid bij de organisatie als de relatieve mate van identificatie van een individu met, en betrokkenheid in een bepaalde organisatie.¹⁹⁶

Betrokkenheid wordt volgens hen gekenmerkt door een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, een bereidheid om aanzienlijke moeite te doen ten behoeve van de organisatie en een sterke wens om lid te blijven van de organisatie.

Betrokkenheid in de organisatie creëert volgens Van den Hoof, De Ridder en Vijvers een gevoel van eenheid, dat werknemers extra aanspoort om hun best te doen om de prestatie van de organisatie te verbeteren, in plaats van te richten op individuele of afdelingsprestaties. Wat betreft de betrokkenheid van professionals bij hun organisatie wordt in de literatuur opgemerkt dat de organisatie op de tweede plaats staat, op de eerste plaats staat de gemeenschap van vakgenoten waarvan men onderdeel uitmaakt.¹⁹⁷

In de literatuur wordt betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie als een belangrijk onderdeel van kennismanagement gezien. Het is niet altijd even duidelijk welke aspecten vallen onder een goede betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Voor dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende aspecten die kunnen bijdragen aan een goede betrokkenheid van advocaten bij hun kantoor: advocaten vinden zelf dat hun kantoor een goede organisatie is om in te werken. Verder houdt het advocaten ook echt bezig of het wel goed gaat met hun kantoor. Voorts spannen advocaten zich meer in dan van hen verwacht

¹⁹⁵ R.J.M. Vogels, J.E. Baukema, J.J.J. Donkers & C. Melchior, *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM, 2002, p. 51-52; G.T. Tziahanas, *Legal knowledge management. A holistic model*, Minneapolis: Legal Research Center 2003, p. 11.

¹⁹⁶ R.T. Mowday & R.M. Steers, 'The Measurement of Organizational Commitment', *Journal of Vocational Behavior* (14), 1979, p. 226.

¹⁹⁷ P.M. Schoonen, L.M. Sloot, K.H. Doppen & M.H.J. Evers, *Strategie, strategische planning en prestatie binnen de advocatuur*, Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies, Rotterdam: Erasmus Universiteit 1995, p. 3-4.

wordt om zo het kantoor optimaal te laten draaien. Advocaten zijn er verder trots op om aan andere te vertellen dat zij voor een bepaald advocatenkantoor werken. Tot slot: advocaten kunnen zich meestal wel vinden in de koers die de leiding van hun advocatenkantoren uitzetten. In hoeverre advocaten zich betrokken voelen bij hun kantoren is nog weinig onderzocht. En, Bannier en Fanoy merkten eerder al op dat de betrokkenheid bij het wel en wee van een groot kantoor minder voor de hand ligt. Afgaande op de autonomie van advocaten zoals eerder geschetst, lijken advocaten vooral op zichzelf te zijn en hun eigen bedrijf in een bedrijf te voeren. Hiervan uitgaande komen we tot de volgende hypothese:

- Betrokkenheid bij de organisatie scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan betekenen dat advocaten niet het uiterste uit zichzelf halen om het kantoor zo goed mogelijk te laten functioneren. In een dergelijke situatie zijn advocaten geneigd om bijvoorbeeld adviezen te verstrekken die kwalitatief veel beter hadden gekund. Ook zullen advocaten in deze situatie vooral hun eigen doelen nastreven en bijvoorbeeld niet het belang van kennisdeling voor de hele organisatie inzien. Een hoge score kan betekenen dat advocaten juist zoveel mogelijk aan het belang van het kantoor denken en hoe zij daar een goede bijdrage aan kunnen leveren.

2.5.4.3 Feedback

Feedback betreft de terugkoppeling of reactie op resultaten en of werkwijze van een medewerker. Meer specifiek betreft feedback in het kader van dit onderzoek de volgende aspecten: fouten die een advocaat maakt worden hem niet aangerekend, fouten maken mag. Verder worden gemaakte fouten gebruikt om van te leren. Daarnaast worden de prestaties van advocaten en hun gedrag geëvalueerd binnen hun advocatenkantoren. Het toepassen van feedback blijkt verder uit het uit geven van opbouwende kritiek door collega's van een advocaat. Over de mate van feedback die advocaten ervaren is nog weinig bekend. Ook hier kunnen we afgaan op de autonomie van advocaten zoals eerder geschetst waardoor advocaten weinig gebruik maken van feedback.

De hypothese luidt als volgt:

- Het gebruik van feedback scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan er op duiden dat advocaten fouten voortdurend opnieuw maken zonder ervan te leren. Het kan ook betekenen dat de cultuur is dat advocaten elkaar binnen de organisatie niet (openlijk) bekritisieren. Bij een hoge score proberen advocaten juist te voorkomen dat zij voortdurend fouten maken zonder ervan te leren.

2.5.4.4 Tijdsdruk

De literatuur over kennismanagement noemt tijdsdruk van medewerkers een van de factoren die het managen van kennis in een organisatie kan beïnvloeden.¹⁹⁸ In dit onderzoek uit de tijdsdruk van advocaten zich door de volgende kenmerken: de advocaat heeft geen tijd om kennis te delen met anderen. Verder kan hij in zijn werk weinig tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Ook heeft hij weinig tijd om nieuwe kennis te vergaren ook al is dat wel de bedoeling binnen zijn kantoor. Voorts is de werkdruk van de advocaat te groot om tijd te kunnen besteden aan het beheer van kennis of het leren van nieuwe dingen. In hoeverre advocaten tijdsdruk ervaren is nog weinig empirisch onderzocht. Eerder merkten Bannier en Fanoy wel op dat op kleinere kantoren de werkdruk meestal lichter is dan op grotere kantoren. En uit kranten komt wel berichtgeving dat advocaten onder tijdsdruk werken.¹⁹⁹ De te onderzoeken hypothese luidt als volgt:

- Tijdsdruk scoort hoog onder advocaten.

Een hoge score op tijdsdruk is belemmerend. Het kan betekenen dat er In advocatenkantoren bijvoorbeeld tijdschrijfdruk heerst. Als daar niet wat aan gedaan wordt is goed kennismanagement niet waarschijnlijk. Een lage score biedt advocaten mogelijkheden om werkzaamheden zo zorgvuldig mogelijk uit te voeren en kennismanagement zo zorgvuldig mogelijk toe te passen.

2.5.5 Betrokkenheid management

Betrokkenheid van het management in organisaties speelt een belangrijke rol bij het succes van met name kennisdeling. Werkzaamheden van het management zijn volgens Boersma planning, organizing (inrichten van de organisatie), directing (besturen en gericht beïnvloeden), staffing (zorgen voor de juiste man op de juiste plaats), coördinatie (afstemming), reporting (verantwoording afleggen) en budgetteren.²⁰⁰ In hoeverre advocaten betrokkenheid van het management bij kennisdeling ervaren is nog nauwelijks empirisch onderzocht. Eerder werd met Mintzberg de autonomie van advocaten geschetst. Advocaten die promoveren tot partner in hun kantoor krijgen zelfs meer autonomie dan advocaten. Uitgaande van een hoge mate van autonomie onder advocaten kan dit een negatieve uitwerking hebben op bijvoorbeeld het delen van kennis. We komen tot de

¹⁹⁸R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 27.

¹⁹⁹NRC Handelsblad, 10 februari 1998, p. 2; F.W. Verbaas, De Volkskrant, 30 maart 2002, p. 19;

²⁰⁰ S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 33-34.

volgende hypothese:

- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan inhouden dat het management weinig doet om als voorbeeld te functioneren, bijvoorbeeld door te laten zien dat zij zelf zoveel mogelijk hun kennis delen. Een hoge score betekent dat het management een duidelijk signaal laat uitgaan naar advocaten dat het delen van kennis in het belang van het hele kantoor is.

2.5.6 Stimulatie

Stimulatie is een concept dat een belangrijke rol speelt bij kennismanagement. Uit Beijerse merkt bijvoorbeeld op dat een bedrijfscultuur waarin de productiefactor kennis optimaal gebruikt wordt, de focus ligt op het stimuleren van de creativiteit van de medewerkers.²⁰¹ Wenger observeert dat de kennis van medewerkers niet alleen de kennis van een individu betreft.²⁰² Individuen worden gestimuleerd door interactie met collega's omdat kennis van een gebied vaak al te complex is om te overzien voor elk individu afzonderlijk. Hoffmann e.a. merken op dat wederzijdse stimulatie voor meer creativiteit en betere prestaties van de hele organisatie zorgt.²⁰³ In dit onderzoek houdt stimulatie in dat medewerkers aangemoedigd worden creatieve oplossingen te zoeken om problemen op te lossen en aangemoedigd worden om ervaringen met collega's te bespreken. Creativiteit wordt beloond en nieuwe ideeën worden toegejuicht. Er is nog weinig bekend over de stimulatie onder advocaten. Wederom kunnen we afgaan op de autonomie van advocaten zoals eerder geschetst waardoor advocaten weinig stimulatie ervaren. De hypothese luidt als volgt:

- Stimulatie scoort laag onder advocaten.

²⁰¹ R.P. uit Beijerse, Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 2, 2000 p. 162-179.

²⁰² E. Wenger, Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice, Ivey Business Journal January/February 2004, p. 2.

²⁰³ M. Hoffmann, K.U. Loser, T. Walter & T. Herrmann, A design process for embedding knowledge management in everyday work, Proceedings of the international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work, 1999, p. 296.

2.5.7 Tussenconclusie

Een doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in de aanwezigheid van omgevingsfactoren onder advocaten. In de voorgaande paragrafen zijn mede op basis van de literatuur een aantal hypotheses afgeleid over de aanwezigheid van omgevingsfactoren onder advocaten:

- Autonomie scoort hoog onder advocaten.
- Openheid scoort laag onder advocaten.
- Wederzijds respect en vertrouwen scoort hoog onder advocaten.
- Het bestaan van een open communicatieklimaat scoort laag onder advocaten.
- De helderheid van organisatiedoelen en strategieën scoort laag onder advocaten.
- Betrokkenheid bij de organisatie scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van feedback scoort laag onder advocaten.
- Tijdsdruk scoort hoog onder advocaten.
- Betrokkenheid van het management scoort laag onder advocaten.
- Stimulatie scoort laag onder advocaten.

Deze hypotheses nader onderzoeken is om een aantal redenen van belang. Zo wordt er in de literatuur aandacht besteed aan omgevingsfactoren die kenmerkend voor advocaten zouden zijn zonder dat goed onderbouwd wordt of de omgevingsfactoren die we aantreffen bij advocaten zo verschillen van andere werknemers. In dit onderzoek zal voor een aantal omgevingsfactoren nagegaan worden of de aanwezigheid ervan inderdaad verschilt van de aanwezigheid in andere organisaties. Daarnaast kan inzicht in de aanwezigheid van omgevingsfactoren onder advocaten gebruikt worden om te onderzoeken in hoeverre een omgevingsfactor samenhangt met een bepaald hulpmiddel of kennisproces. Zo zou de aanwezigheid van teveel autonomie bijvoorbeeld het delen van kennis in een kantoor in de weg kunnen staan. Wellicht kan een omgevingsfactor zodanig beïnvloed worden dat het gebruik van een hulpmiddel of het uitvoeren van bepaalde kennisprocessen verbeterd. Verder kunnen de resultaten gebruikt worden om na te gaan in hoeverre omgevingsfactoren van invloed zijn op het uitvoeren van kennisprocessen. Bij de selectie of ontwikkeling van hulpmiddelen en kennisprocessen kan rekening gehouden worden met omgevingsfactoren die kenmerkend zijn voor advocaten. Empirisch onderzoek is dan ook nodig om inzicht te krijgen in de aanwezigheid van de omgevingsfactoren in de praktijk. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe dit onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden.

2.6 Kennisprocessen en omgevingsfactoren

Behalve een omschrijving van de concepten “kennis”, “kennismanagement” en “omgevingsfactor” is het concept “kennisproces” een belangrijk onderdeel in literatuur over kennismanagement. Twee onderzoeksvragen zijn wat kennisprocessen zijn en hoe advocaten kennisprocessen uit voeren. In deze paragraaf probeer ik aan de hand van literatuur over kennismanagement antwoord op deze vragen te krijgen.

Kennismanagement wordt over het algemeen beschouwd als een proces dat bestaat uit verschillende activiteiten of kennisprocessen.²⁰⁴ Volgens Boer beargumenteren velen dat kennismanagement het managen van verschillende kennisprocessen betreft.²⁰⁵ Johannsen ziet een kennisproces als iets dat met kennis gedaan kan worden in een organisatie.²⁰⁶ Wat een kennisproces op zich is wordt niet concreet beschreven in de literatuur. Mijns inziens kunnen met kennisprocessen werkzaamheden en de inhoud daarvan georganiseerd en gestructureerd worden.

In de literatuur over kennismanagement worden vele kennisprocessen genoemd. Bhatt refereert aan kennismanagement als een proces van kenniscreatie, validatie, presentatie, distributie en toepassing.²⁰⁷ Alavi en Leidner noemen vier kennisprocessen die hoofdzakelijk worden onderscheiden in de literatuur: kennis ontwikkelen, kennis vastleggen en verzamelen, kennis delen en kennis toepassen.²⁰⁸ Weggeman noemt kennis ontwikkelen (vaststellen benodigde kennis en inventariseren beschikbare kennis), kennis delen, kennis toepassen en kennis evalueren. Florijn e.a. noemen het ontwikkelen van kennis (extern verzamelen en intern ontwikkelen), het verspreiden van kennis (expliciteren,

²⁰⁴ M. Alavi & D.E. Leidner, ‘Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’, MIS Quarterly (25) 2001-1, p. 114; I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 12.

²⁰⁵ N.I. Boer, Knowledge Sharing within organizations. A situated and relational perspective., proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, 2005, p. 16.

²⁰⁶ C.G. Johannsen, ‘Total Quality Management in a Knowledge Management Perspective’, Journal of Documentation (56), 2000-1, p. 45.

²⁰⁷ G.D. Bhatt, ‘Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people’, Journal of Knowledge Management (5), 2001-1.

²⁰⁸ M. Alavi & D.E. Leidner, ‘Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’, MIS Quarterly (25) 2001-1, p. 114.

vastleggen, distribueren, overdragen en toegankelijk maken) en het benutten van kennis (zoeken, toepassen, hergebruiken en exploiteren).²⁰⁹ Boersma onderscheidt het inventariseren, analyseren, plannen en beheren van kennis (assetmanagement), kennis spreiden (accessmanagement) en het creëren van nieuwe kennis (accruementmanagement). Tot slot: Rusanow noemt het identificeren, vastleggen, verspreiden en gebruiken van kennis.²¹⁰

Verschillen in de literatuur betreffen eerder het aantal en de namen van processen dan de onderliggende concepten. In deze studie wordt uitgegaan van de volgende in de literatuur over kennismanagement terugkerende kennisprocessen: kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie. In de volgende paragrafen wordt aan de hand van literatuur nagegaan wat deze kennisprocessen zijn, hoe advocaten deze kennisprocessen uit voeren en het verband tussen kennisprocessen en de in de voorgaande paragraaf beschreven omgevingsfactoren. In de tussenconclusie vat ik de te onderzoeken hypothesen samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypothesen.

2.6.1 Kennisbehoefte

Uit Beijerse stelt dat voor de “kennisstroom” begint, het belangrijk is dat onderzocht wordt welke kennis nodig is voor de organisatie en haar doelen.²¹¹ Weggeman merkt op dat, wanneer een organisatie onwetend is over de impact van kennis, dit een bedreiging vormt voor het goed functioneren van die organisatie. Het toepassen van kennismanagement kan er volgens hem voor zorgen dat medewerkers zich ervan bewust worden, waarin en waarom ze (on)bekwaam zijn. Weggeman merkt op dat door snelle veranderingen op bijvoorbeeld technologisch gebied het noodzakelijk is om kennis voortdurend te inventariseren en zonodig bij te werken. Om vast te stellen welke kennis de organisatie nodig heeft, wordt volgens Weggeman uit de strategie van de organisatie afgeleid, welke informatie en vaardigheden noodzakelijk zijn en welke ervaring en attitude van medewerkers wenselijk is om die strategie te kunnen uitvoeren. Onder meer moet vastgesteld worden, welke kennis nodig is voor de product-marktcombinaties die in de strategie genoemd worden en welke kennis nodig is om producten te ontwikkelen (van nog onopgeloste researchvragen tot mogelijke distributiekkanalen). Volgens Weggeman moet daarnaast vastgesteld worden, hoe

²⁰⁹ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 49.

²¹⁰ G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 103-104.

²¹¹ R.P. uit Beijerse, ‘Knowledge management in small and medium-sized companies. Knowledge management for entrepreneurs’, Journal of Knowledge Management (4), 2000-2.

het staat met de kennis over de bereidheid van managers en medewerkers om de strategie van de organisatie uit te voeren. Schreiber e.a. beschrijven een “conceptualize” activiteit dat tot doel heeft om een overzicht van de kennis in de organisatie te krijgen en de sterke en zwakke punten van die kennis.²¹²

In de literatuur wordt onder kennisbehoefte met name verstaan welke kennis nodig is en mist voor de *organisatie* en haar doelen. Om het kennisproces kennisbehoefte uit te voeren wordt de strategie van de *organisatie* gebruikt. Het lijkt zeer complex voor een advocaat om uit de vaak zeer algemene doelen en strategieën van zijn organisatie, als die al bekend zijn, af te leiden aan welke kennis hij behoefte heeft om zijn juridische taken uit te voeren. Deze juridische taken betreffen doorgaans juist het omgaan met concrete, unieke gevallen. Over het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte door individuele medewerkers zoals advocaten is weinig bekend. Onder het kennisproces kennisbehoefte versta ik dat de individuele advocaat weet welke kennis hij nodig heeft om zijn werk uit te voeren en dat hij weet welke kennis hij mist om zijn werkzaamheden uit te voeren. Inzicht in de kennisbehoefte kan duidelijk maken welke kennis de advocaat nog moet ontwikkelen; om te bepalen welke kennis ontwikkeld moet worden kan volgens Beijerse gekeken worden naar de kennis die nodig is en de kennis die aanwezig is.²¹³

Over het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte door advocaten is weinig bekend in de literatuur. Eerder werd opgemerkt dat professionals zoals advocaten hoogopgeleide medewerkers zijn die vaak complexe taken uitvoeren. Om complexe taken goed uit te kunnen voeren heeft de advocaat inzicht nodig in de door hem benodigde kennis. Hiervan uitgaande kan de volgende hypothese geformuleerd worden:

- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte.

Laag scoren op het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte is belemmerend. Advocaten die niet goed zicht hebben op welke kennis zij nodig hebben kunnen hun taken niet goed uitvoeren. In een dergelijke situatie bestaat de kans dat de advocaten niet over de juiste kennis beschikken en niet tijdig op ontwikkelingen kunnen inspringen. Een hoge score biedt een basis voor advocaten om hun inzicht in de benodigde kennis voor bepaalde taken te delen met minder ervaren medewerkers. Minder ervaren medewerkers weten zo sneller welke kennis nodig is voor een bepaalde taak en kunnen deze taak zo wellicht

²¹² G.Schreiber e.a., Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology, Cambridge: MIT Press 2001, p. 79.

²¹³ R.P. uit Beijerse, ‘Knowledge management in small and medium-sized companies. Knowledge management for entrepreneurs’, Journal of Knowledge Management (4), 2000-2.

makkelijker uitvoeren.

2.6.2 Kennis ontwikkelen

Professionals kunnen volgens Mintzberg dankzij hun autonomie ongehinderd hun vaardigheden perfectioneren.²¹⁴ Ze herhalen voortdurend dezelfde ingewikkelde programma's, waarbij onzekere factoren steeds meer worden weggenomen totdat ze deze vrijwel perfect kunnen uitvoeren. Bhatt omschrijft met Marakas het ontwikkelen van kennis als de vaardigheid van een organisatie om nieuwe en bruikbare ideeën en oplossingen te ontwikkelen.²¹⁵ Wat zij onder vaardigheid en nieuwe en bruikbare ideeën en oplossingen verstaan wordt niet duidelijk. Verder maken zij ook niet duidelijk hoe individuele medewerkers hun kennis kunnen ontwikkelen.

Nahapiet en Ghoshal refereren aan Schumpeter die beargumenteerde dat alle nieuwe bronnen, waaronder kennis, ontwikkeld worden door twee algemene processen: combineren en delen.²¹⁶ Nieuwe kennis kan volgens hen ontwikkeld worden door incrementele verandering en ontwikkeling van bestaande kennis. Meer radicale ontwikkeling van kennis vindt plaats door innovatie aldus Nahapiet en Ghoshal. Er bestaat volgens hen over het algemeen overeenstemming over het feit dat beide vormen van kennisontwikkeling het maken van nieuwe combinaties betreft, bijvoorbeeld door het combineren van losse elementen of het ontwikkelen van nieuwe manieren om voorheen geassocieerde elementen te combineren. Het ontwikkelen van nieuwe kennis vindt vaak plaats door sociale interactie en co-activiteit. Aspecten die een rol spelen bij het ontwikkelen van kennis door interactie zijn de totstandkoming van specifieke interpretaties en begripsvorming. Ook volgens Alavi en Tiwana wordt kennis ontwikkeld door samenwerking en door het combineren en versterken van de kennis van individuele leden van de groep.²¹⁷ Deze gezamenlijke ontwikkeling van kennis wordt volgens hen doorgaans bereikt doordat leden van een groep aan elkaar hun gedachten, meningen en opvattingen blootstellen en voorzien in feedback ter verduidelijking en begrip.

Het ontwikkelen van kennis zal volgens Nahapiet en Ghoshal eerder door toevallige

²¹⁴ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 217.

²¹⁵ G.D. Bhatt, 'Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people', *Journal of Knowledge Management* (5), 2001-1.

²¹⁶ J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 248.

²¹⁷ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 107.

combinaties dan vooraf bepaalde combinaties plaatsvinden.²¹⁸ Een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van nieuwe kennis is dan dat het mogelijk is uit te gaan van en deel te nemen aan de bestaande en verschillende kennis en vaardigheden van verschillende partijen. Daarnaast moeten de betrokkenen ook over de vaardigheden beschikken om informatie en ervaringen te combineren.

Alavi en Tiwana merken op dat op individueel niveau kennis ontwikkeld wordt door cognitieve processen zoals reflectie en leren.²¹⁹ Huber stelt vast dat een entiteit (een persoon of organisatie) leert wanneer, door zijn verwerking van informatie, de range van zijn potentiële gedragingen veranderd is.²²⁰ Huber stelt dat een organisatie ook leert en dat dat gebeurt wanneer een afdeling kennis verkrijgt en die kennis herkent als potentieel nuttig voor de organisatie.

Volgens Alavi en Tiwana ontwikkelen groepen kennis door samenwerkende interacties en gezamenlijke oplossing van problemen. Groepen moeten volgens Nahapiet en Ghoshal de ruimte voor conversatie, actie en interactie hebben om de code en taal te doen ontwikkelen die het ontwikkelen van nieuwe kennis mogelijk maken.²²¹ Nonaka, Toyama en Konno merken op dat kennis een context nodig heeft om ontwikkeld te kunnen worden.²²²

Nonaka en Takeuchi beschrijven een model voor het ontwikkelen van kennis.²²³ Dit model bestaat uit vier processen: *socialisatie*, *externalisatie*, *combinatie* en *internalisatie*. Gedurende *socialisatie* wordt impliciete kennis in impliciete kennis omgezet, bijvoorbeeld door het uitwisselen van ervaringen die in nieuwe mentale modellen resulteert. Terrett merkt op dat de stage van een advocaat-stagiair een goed voorbeeld is van het delen van kennis door socialisatie.²²⁴ Hij stelt dat door een stage de stagiairs leren denken als

²¹⁸ J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 249.

²¹⁹ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 106.

²²⁰ G.P. Huber, 'Organizational Learning. The Contributing Processes and the Literatures.', *Organization Science* (2), 1991-1, p. 89.

²²¹ J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 258.

²²² I. Nonaka, R. Toyama & N. Konno, 'SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation', *Long Range Planning* 2000-33, p. 13.

²²³ Nonaka & Takeuchi 1999, p. 74; I. Nonaka, 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science* (5), 1994-1, p. 19.

²²⁴ A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', *Journal of Knowledge*

advocaten in plaats van denken als rechtenstudenten. Du Plessis stelt dat ervaren advocaten kunnen optreden als mentoren voor onervaren nieuwkomers in het beroep.²²⁵ Zij leren vaardigheden door observatie, imitatie en oefening. Bij *externalisatie* wordt impliciete kennis in expliciete kennis omgezet. Impliciete kennis wordt bijvoorbeeld uitgedrukt in concepten of modellen. Tijdens *combinatie* worden verschillende soorten expliciete kennis gecombineerd, bijvoorbeeld door documenten, vergaderingen en telefoongesprekken. Gedurende *internalisatie* wordt expliciete kennis deel van de impliciete kennis van een persoon. Du Plessis merkt op dat wanneer een advocaat bijvoorbeeld een juridische publicatie van een expert op een bepaald rechtsgebied leest en wanneer de advocaat begrijpt wat hij las, een intern mentaal model gecreëerd wordt en een leerproces plaatsvindt.²²⁶

Er bestaan verschillende omschrijvingen van het kennisproces kennisontwikkeling in de literatuur. Het opstellen en gebruiken van precieze omschrijvingen van het kennisproces kennisontwikkeling in de praktijk lijkt complex. In de beschrijvingen van het kennisproces komen begrippen zoals combineren, samenwerken en leren regelmatig voor. In intuïtief taalgebruik worden deze begrippen voortdurend door elkaar gehaald. Voor het onderzoek in advocatenkantoren gebruik ik dan ook een intuïtief concept van kennisontwikkeling. Dit houdt in dat de verschillende begrippen bij kennisontwikkeling door elkaar gebruikt worden. Het recht is vaak aan verandering onderhevig. Wat bij kennisontwikkeling door advocaten dan ook van belang lijkt te zijn is dat zij voortdurend en voldoende leren in hun werk. Maar ook dat hun kennis voldoende actueel blijft om hun werk te kunnen uitvoeren. Advocaten hebben door ontwikkelingen in het recht regelmatig nieuwe kennis voor hun werk nodig en moeten ook regelmatig nieuwe kennis gebruiken. Het doel van het kennisproces kennisontwikkeling is voor de advocaat ervoor te zorgen dat hij zijn ontbrekende kennis aanvult. Adequaat ontwikkelen van kennis maakt het mogelijk voor de advocaat om tijdig op nieuwe ontwikkelingen in zijn taken in te spelen.

In hoofdstuk twee werd al opgemerkt dat advocaten een langdurig opgeleid worden. Dit in combinatie met het uitvoeren van complexe zaken waar advocaten geregeld nieuwe kennis voor nodig hebben, kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisontwikkeling.

Laag scoren op het kennisontwikkeling kan ertoe leiden dat advocaten niet over de juiste

Management (2) 1998-1, p. 71.

²²⁵ T. du Plessis, *Information and knowledge management in support of legal research in a digital information environment* (diss. Rand Afrikaans Universiteit), 2004, p. 46.

²²⁶ T. du Plessis, *Information and knowledge management in support of legal research in a digital information environment* (diss. Rand Afrikaans Universiteit), 2004, p. 46.

kennis beschikken en niet tijdig op ontwikkelingen kunnen inspringen. Een hoge score biedt een goede basis voor advocaten om hun ontwikkelde kennis te delen met minder ervaren medewerkers binnen het kantoor.

2.6.3 Kennistoegang

Cross, Parker, Prusak en Borgatti merken op dat het weinig nut heeft als iemand anders iets relevant weet wanneer we geen tijdige toegang tot zijn denken hebben.²²⁷ Volgens Hall kunnen werknemers door ongecompliceerde toegang tot bronnen routine taken snel uitvoeren, afzonderlijke informatie samenvoegen om innovatie te bevorderen en gevrijwaard worden van de angst belangrijke intellectuele bronnen te verliezen wanneer waardevolle collega's de organisatie verlaten.²²⁸ Ali, Pascoe en Warne observeren dat toegang tot informatie het ontwikkelen van kennis bevordert.²²⁹

In de literatuur over kennismanagement wordt niet goed duidelijk wat het kennisproces kennistoegang inhoudt. Een goede toepassing van het kennisproces "kennistoegang" kent verschillende aspecten. Zo is het voor de advocaat in de praktijk belangrijk te weten bij welke collega of afdeling een cliënt met een vraag terecht kan. Op deze wijze kunnen cliënten snel verder geholpen worden. En om zijn werkzaamheden zo goed en zo snel mogelijk uit te voeren lijkt het verder voor de advocaat relevant te weten wie in zijn kantoor over voor hem relevante kennis beschikt. Ook is het in het kader van het kennisproces kennistoegang het van belang voor de advocaat dat zijn collega's weten over welke kennis hij beschikt.

Zodoende kunnen zijn collega's hem raadplegen met eventuele vragen op een bepaald rechtsgebied. Het doel van het kennisproces "kennistoegang" is voor de advocaat, toegang te hebben tot voor hem relevante kennis in zijn kantoor. Door goede toegankelijkheid van kennis kunnen advocaten hun werkzaamheden sneller uitvoeren en kennis ontwikkelen.

Over kennistoegang door advocaten is weinig bekend in de literatuur. Advocaten werken vaak in een groot kantoor, wat het persoonlijk contact tussen advocaten kan bemoeilijken. Dit alles maakt het lastig voor deze advocaten te weten bij welke collega of afdeling een cliënt met een vraag terecht kan of te weten wie in zijn kantoor over voor hem relevante kennis beschikt. Daarnaast werd eerder al opgemerkt dat de professional zoals een advocaat

²²⁷ R. Cross, A. Parker, L. Prusak & S.P. Borgatti, 'Knowing what we know. Supporting knowledge creation and sharing in social networks', *Organizational Dynamics* (3) 2001-2, p. 112.

²²⁸ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27) 2001-3, p. 139.

²²⁹ I.M. Ali, C. Pascoe & L. Warne, 'Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning', *Educational Technology & Society* 2002.

in zijn werk betrekkelijk onafhankelijk is van zijn collega's. Dit kan ertoe leiden dat de collega's van de advocaat niet weten over welke kennis hij beschikt omdat hij te onafhankelijk werkt van collega's. Dit leidt ons tot het formuleren van de volgende hypothese:

- Advocaten scoren laag op het uitvoeren van het kennisproces kennistoegang.

Laag scoren op het kennisproces kennistoegang kan ertoe leiden dat kennis niet (tijdig) gedeeld wordt. Dit kan er bijvoorbeeld toe leiden dat cliënten niet tijdig door de juiste collega of afdeling geholpen kunnen worden, dat taken niet tijdig uitgevoerd kunnen worden en dat het spreekwoordelijke wiel voortdurend opnieuw wordt uitgevonden door advocaten.

2.6.4 Kennis delen

Van den Brink haalt Mohrman en Finegold aan die benadrukken dat in de kenniseconomie organisaties het zich niet kunnen veroorloven om tijd te spenderen aan het hercreëren van reeds bestaande kennis.²³⁰ En omdat verschillende partijen over kennis beschikken is delen volgens Nahapiet en Ghoshal een voorwaarde voor het combineren en zodoende ontwikkelen van kennis.²³¹

Boer vat kennisdeling samen als het communicatieproces dat er op gericht is om iemand op korte of lange termijn in staat te stellen om iets te doen zoals een probleem op te lossen of een machine te gebruiken.²³²

Tijdens dat proces speelt een verscheidenheid aan communicatiehulpmiddelen een rol zoals taal, gebaren, illustraties, fysieke objecten, IT en mentale modellen. Van den Brink merkt op dat het delen van kennis het stimuleren van het uitwisselen van ervaringen, ideeën en gedachten tussen mensen betreft.²³³

Van den Hooff en De Ridder stellen dat het delen van kennis het proces is waar individuen gezamenlijk hun kennis uitwisselen en gezamenlijk nieuwe kennis ontwikkelen.²³⁴ Kennis

²³⁰ P. van den Brink, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing* (dissertatie) Technische Universiteit Delft 2003, p. 12.

²³¹ J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 248.

²³² N.I. Boer, *Knowledge Sharing within organizations. A situated and relational perspective.*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, 2005, p. 39.

²³³ P. van den Brink, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing* (dissertatie) Technische Universiteit Delft 2003, p. 1.

²³⁴ B. van den Hooff & J.A. de Ridder, 'Knowledge sharing in context: the influence of

delen impliceert volgens hen dat elk kennisdelingsproces bestaat uit zowel het brengen of doneren van kennis als het verzamelen van kennis. Alavi en Tiwana merken op dat het kennisdelingsproces de overdracht van kennis van de initiële locatie naar waar het nodig is en toegepast wordt omvat.²³⁵ Het delen van kennis vindt volgens Alavi en Leidner plaats op verschillende niveaus: tussen individuen, door individuen met expliciete bronnen, door individuen met groepen, tussen groepen, over groepen en van de groep naar de organisatie.²³⁶

Uit de beschrijvingen blijkt dat er in de literatuur nog geen overeenstemming bestaat over het kennisproces kennisdeling. Het opstellen en gebruiken van de precieze omschrijvingen van het kennisproces kennisdeling in de praktijk lijkt complex. In de literatuur over het kennisproces kennisdeling komen begrippen zoals uitwisselen, brengen, doneren en overdragen regelmatig voor. In intuïtief taalgebruik worden deze begrippen voortdurend door elkaar gehaald. Voor het onderzoek in advocatenkantoren gebruik ik dan ook een intuïtief concept van kennisdeling.

Een advocaat kan zijn kennis delen met collega's. Een voordeel voor de advocaat is dat, wanneer kennis gedeeld wordt, hij niet het werk hoeft te doen dat al gedaan is door een collega op een andere locatie. Voor de advocaat in het advocatenkantoor kan voorts de kans op tegenstrijdige belangen (bijvoorbeeld wanneer de tegenpartij van een cliënt wordt bijgestaan door een jurist van een andere afdeling van hetzelfde kantoor) afnemen. Verder kan door het delen van kennis het werk van een advocaat bij zijn afwezigheid toch doorgang vinden.

Bij een goede kennisdeling door advocaten in de praktijk spelen een aantal aspecten een rol. Zo is het van belang dat wanneer de advocaat iets nieuws heeft geleerd, hij ervoor zorgt dat zijn collega's binnen zijn afdeling dit ook kunnen leren. Niet alleen kan dit leiden tot een besparing op opleidingskosten, ook de advocaat hoeft niet meerdere keren "gestoord" te worden door collega's bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Verder is het belangrijk dat kennisdeling door advocaten als een normaal onderdeel van het werk gezien wordt. Op deze wijze kan het voor advocaten duidelijk worden dat onder het goed uitvoeren van hun

organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing' *Journal of Knowledge Management* (8), 2004-6, p. 118.

²³⁵ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 110.

²³⁶ M. Alavi & D.E. Leidner, 'Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', *MIS Quarterly* (25) 2001-1, p. 119.

werkzaamheden óók het delen van kennis valt. Advocaten moeten hun kennis en vaardigheden verder tijdig delen met collega's binnen hun afdeling. Op deze wijze kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat collega's onnodig verouderde kennis toepassen leidend tot incorrecte adviezen met alle gevolgen van dien. Collega's van de advocaat moeten de advocaat ook vertellen wat ze weten en wat ze kunnen wanneer de advocaat daarom vraagt. Wanneer dit niet gebeurt zal de advocaat elders, wellicht buiten de organisatie, op zoek moeten gaan naar kennis, wat tijdrovend kan zijn. Verder lijkt een situatie waarin collega's niet vertellen wat ze weten of kunnen er niet toe te leiden dat de advocaat op zijn beurt gestimuleerd wordt om zijn kennis wel te delen. Goede kennisdeling betreft niet alleen kennisdeling binnen de eigen afdeling maar ook buiten de eigen afdeling. Rechtsgebieden zijn vaak overlappend. Advocaten in een groot advocatenkantoor kunnen een opdracht krijgen dat meerdere rechtsgebieden beslaat. De advocaat kan van één rechtsgebied alles weten maar van een deelgebied veel minder afweten terwijl een collega elders in het kantoor juist alles van dat gebied afweet. Om een hoogwaardig advies te kunnen afleveren is ruime kennis van alle betrokken rechtsgebieden van belang. Omdat rechtsgebieden door verschillende afdelingen binnen een kantoor behandeld kunnen worden is kennisdeling tussen afdelingen dan ook van belang.

Om dezelfde redenen als bij kennisdeling binnen de afdeling zorgt een advocaat ervoor dat wanneer hij iets nieuws heeft geleerd, collega's buiten zijn afdeling dat ook kunnen leren. Verder deelt de advocaat de kennis waarover hij beschikt met collega's buiten zijn afdeling. Aan de andere kant vertellen zijn collega's uit andere afdelingen ook aan de advocaat wat zij weten en wat ze kunnen wanneer hij daarom vraagt.

De literatuur zegt weinig over kennisdeling door advocaten. Ook hier kan een link worden gelegd naar hoofdstuk twee waar Mintzberg opmerkt dat de professional, zoals een advocaat, in zijn werk betrekkelijk onafhankelijk is van zijn collega's. Verder stelde hij vast dat onder professionals de macht in de kunde ligt: kennis en vaardigheden verlenen de advocaat macht. Veel macht blijft onderin de hiërarchie, bij de advocaten zelf. Het delen van kennis zou zodoende voor advocaten het delen van macht betekenen. En vaak is die macht in de vorm van kennis nodig, bijvoorbeeld om te kunnen promoveren tot partner van het kantoor. Voorts gaven Bannier en Fanoy in hoofdstuk twee aan dat het op een groot kantoor moeilijk is om iedereen te kennen en om kennis te delen. Hiervan uitgaande kunnen we de volgende hypothesen formuleren:

- Advocaten scoren laag op kennisdeling binnen de afdeling.
- Advocaten scoren laag op kennisdeling buiten de afdeling.

Een lage score kan tot gevolg hebben dat het spreekwoordelijke wiel voortdurend opnieuw wordt uitgevonden, dat taken op basis van onvolledige kennis uitgevoerd worden of dat

taken niet tijdig uitgevoerd kunnen worden.

2.6.5 Kennis toepassen

Het toepassen van kennis refereert volgens Alavi en Tiwana aan het gebruiken van kennis voor het nemen van besluiten en het oplossen van problemen door individuen en groepen in organisaties.²³⁷ Kennis alleen zorgt volgens hen niet voor toegevoegde waarde voor de organisatie, het gebruik ervan om effectieve stappen te ondernemen wel.

Het opstellen en gebruiken van de precieze omschrijvingen van het kennisproces kennistoepassing in de praktijk lijkt complex. In de beschrijving van het kennisproces komen begrippen zoals toepassen en gebruiken voor. In intuïtief taalgebruik worden deze begrippen voortdurend door elkaar gehaald. Voor het onderzoek in advocatenkantoren gebruik ik dan ook een intuïtief concept van kennistoepassing. In het kennisproces “kennistoepassing” maakt een advocaat zo nodig gebruik van de kennis waarover zijn collega’s beschikken. Een voordeel van deze aanpak kan zijn dat de advocaat eerder aan de door hem benodigde kennis kan komen dan wanneer hij deze kennis buiten de organisatie moet zoeken. Aan de andere kant wordt ook de kennis van de advocaat goed gebruikt door zijn kantoor. Op deze wijze kan het voor de advocaat duidelijk worden of zijn kennis geaccepteerd wordt binnen het kantoor.

In de literatuur over kennismanagement is weinig te vinden over kennistoepassing door advocaten. Uitgaande van de eerder opgemerkte betrekkelijke onafhankelijkheid van zijn collega’s maakt een advocaat liever geen gebruik van de kennis waarover zijn collega’s beschikken en wordt de kennis van de advocaat niet goed gebruikt door zijn kantoor. Hiervan uitgaande kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Advocaten scoren laag op kennistoepassing.

Een lage score geeft aan dat advocaten weinig gebruik maken van elkaars kennis en dat de kennis van advocaten niet goed gebruikt wordt door het advocatenkantoor. Een mogelijk gevolg hiervan is dat advocaten het “wiel” voortdurend opnieuw uitvinden. Een hoge score laat zien dat advocaten veel gebruikmaken van elkaars kennis en dat de kennis van de advocaten goed gebruikt wordt door het kantoor.

²³⁷ M. Alavi & A. Tiwana, ‘Knowledge Management: The Information Technology Dimension’, in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 111.

2.6.6 Kennis evalueren

Oskamp, Tragter en Lodder stellen dat het onmogelijk is om het recht correct toe te passen zonder de juiste informatie te raadplegen en zonder over de juiste kennis te beschikken.²³⁸

Een kenmerk van het juridisch domein is volgens hen de noodzaak om kennis up-to-date te houden. In het juridisch domein kan het gebruik van verouderde kennis leiden tot juridisch incorrecte beslissingen. De Vey Mestdagh, Dijkstra en Oskamp merken op dat juristen zich altijd al intensief hebben beziggehouden met de kwaliteitsbewaking, de volledigheid, betrouwbaarheid en interne consistentie van de door hen gebruikte bronnen.²³⁹ Beijerse merkt op dat kennis vanzelfsprekend geëvalueerd moet worden in de organisatie.²⁴⁰ Bij het evalueren van kennis worden volgens Weggeman objectieve en suggestieve vragen beantwoord over de toegepaste kennisprocessen. Over het ontwikkelen van kennis kan volgens hem gevraagd worden: Wat is goed gegaan bij het uit de strategie afleiden van de benodigde kennis en hoe kwam dat? Was het mogelijk om binnen redelijke tijd en acceptabele kosten de in de organisatie aanwezige relevante kennis te inventariseren? Over kennis delen kan gevraagd worden of de juiste kennis op het juiste moment terecht is gekomen bij de juiste mensen. Bhatt omschrijft het evalueren van kennis als onderdeel van zijn kennisvalidatie proces.²⁴¹

Het valideren van kennis refereert aan de mate waarin een organisatie kan reflecteren op kennis en de effectiviteit daarvan kan evalueren. Het valideren van kennis bestaat volgens Bhatt uit het voortdurend monitoren, testen en verfijnen van kennis om de kennis te laten aansluiten bij de bestaande of toekomstige ontwikkelingen in en buiten de organisatie.

Uit de beschrijvingen blijkt dat er in de literatuur nog geen overeenstemming bestaat over het kennisproces kennisevaluatie. Het opstellen en gebruiken van precieze omschrijvingen van het kennisproces kennisevaluatie in de praktijk is lastig. In de beschrijvingen van het

²³⁸ A. Oskamp, M.W. Tragter & A.R. Lodder, 'Mutual benefits for AI&Law and Knowledge Management', Proceedings of the Seventh International Conference on Artificial Intelligence and Law, ACM, New York, 1999.

²³⁹ C.N.J. de Vey Mestdagh, J.J. Dijkstra & A. Oskamp, 'Kwaliteitsbewaking van juridische informatie- en kennistechnologie', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer, 2002, p. 137.

²⁴⁰ R.P. uit Beijerse, 'Knowledge management in small and medium-sized companies. Knowledge management for entrepreneurs', Journal of Knowledge Management (4), 2000-2.

²⁴¹ G.D. Bhatt, 'Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people', Journal of Knowledge Management (5), 2001-1.

kennisproces komen begrippen zoals up-to-date houden van kennis, kennis valideren, reflecteren en monitoren voor. In intuïtief taalgebruik worden deze begrippen voortdurend door elkaar gehaald. Voor het onderzoek in advocatenkantoren gebruik ik dan ook een intuïtief concept van kennisevaluatie.

Door evaluatie van kennis neemt het risico af dat een advocaat over verouderde of verouderde kennis beschikt. Als de advocaat deze kennis zou toepassen zou hij wel eens een incorrect advies kunnen verstrekken aan zijn cliënt. Bij een goede kennisevaluatie speelt een aantal voorwaarden een rol. Zo moet de advocaat zijn collega's ondersteunen bij het op peil houden van hun kennis. Een voordeel hiervan kan zijn dat het contact tussen medewerkers in een advocatenkantoor bevordert wordt en dat de kwaliteit van de kennis binnen het kantoor verbeterd kan worden. Aan de andere kant ondersteunen zijn collega's de advocaat bij het op peil houden van zijn kennis. Voorts worden de kennisbronnen in het kantoor van een advocaat regelmatig geëvalueerd en geactualiseerd. Een voordeel hiervan is dat de kans afneemt dat bronnen over verouderde en of onjuiste kennis beschikken. Evaluatie en actualisatie biedt verder de mogelijkheid om kennisbronnen te verbeteren of te investeren in meer geschikte kennisbronnen.

In de literatuur is weinig bekend over kennisevaluatie door advocaten. Wel valt af te leiden dat kennisevaluatie door advocaten noodzakelijk is. Op basis hiervan formuleren we de volgende hypothese:

- Advocaten scoren hoog op kennisevaluatie.

Een lage score heeft tot gevolg dat advocaten niet over de juiste kennis beschikken wat bij gebruik daarvan kan leiden tot onjuiste adviezen. Deze kennis kan door het delen ervan zich verspreiden door het kantoor met alle gevolgen van dien. Een lage score betekent voorts dat advocaten elkaar niet goed bijstaan bij het op peil houden van elkaars kennis zodat de kwaliteit van de kennis binnen het kantoor niet verbeterd. Het betekent ook dat de kennisbronnen in het kantoor van een advocaat niet goed geëvalueerd en geactualiseerd worden zodat ze verouderde kennis kunnen bevatten.

2.6.7 Samenhang tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen

In de voorgaande paragrafen werden diverse omgevingsfactoren (autonomie van medewerkers, organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie, betrokkenheid management) en kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie) toegelicht. In de literatuur over kennismanagement is de samenhang tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen nog weinig belicht. In deze paragraaf wordt nagegaan hoe de verschillende omgevingsfactoren en kennisprocessen in theorie samenhangen. In de tussenconclusie vat ik de te onderzoeken

hypotheses samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypotheses.

Autonomie van medewerkers

In het kader van het uitvoeren van kennisprocessen betekent autonomie dat medewerkers zelf kunnen bepalen en vrij zijn om te bepalen of en welke kennis zij nodig hebben, welke kennis zij willen ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren. De Koning en Kostermans merken bijvoorbeeld op dat de zelfstandigheid van professionals het samenwerken, en daarmee in feite het delen van kennis, bemoeilijkt.²⁴² Medewerkers met veel autonomie zijn vrij om zelf te bepalen hoe zij de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie uitvoeren. Volgens Van den Hoof, De Ridder en Vijvers is autonomie van de taakuitvoering een belangrijk structureel kenmerk dat de kennisprocessen kan stimuleren.²⁴³ Nonaka merkt bijvoorbeeld op dat autonomie individuen stimuleert om nieuwe kennis te ontwikkelen.²⁴⁴ Over het algemeen komt de literatuur tot de volgende te onderzoeken hypothese:

- Tussen autonomie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Organisatiecultuur

Het managen van kennis hangt volgens diverse auteurs samen met de cultuur in een organisatie. Wong merkt op dat een cultuur die kennismanagement ondersteunt over het algemeen een cultuur is waarin kennis sterk wordt gewaardeerd en waarin het ontwikkelen, delen en gebruiken van kennis aangemoedigd wordt.²⁴⁵ Uit Beijerse merkt op dat kennisgebruik grotendeels afhangt van de organisatiecultuur.²⁴⁶

²⁴² B.A. de Koning & M.N.T. Kostermans, Grote advocatenkantoren in Nederland. Markt, Management & Maatschapscultuur, De Koning en Kostermans 1993, p. 54-55.

²⁴³ B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to Manage. The development and application of a knowledge management scan', Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens: Greece, 2002.

²⁴⁴ I. Nonaka, 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', Organization Science (5), 1994-1, p. 18.

²⁴⁵ K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', Industrial Management & Data Systems (105), 2005-3, p. 267.

²⁴⁶ R.P. uit Beijerse, 'Knowledge management in small and medium-sized companies. Knowledge management for entrepreneurs', Journal of Knowledge Management (4), 2000-2.

Openheid

In organisaties waarin een open cultuur heerst wordt niet geheimzinnig gedaan over de kennis waaraan een medewerker nog veel behoefte heeft en de kennis die nog ontwikkeld moet worden. Verder wordt er door medewerkers moeite genomen om kennis op zo'n groot mogelijke schaal toegankelijk te maken en te delen in de organisatie. Een open cultuur is in theorie de juiste cultuur om kennis te delen. In een gesloten cultuur zijn medewerkers meer geneigd om kennis voor zich te houden. Forstenlechner stelt dat zonder de juiste cultuur het delen van kennis nauwelijks succesvol kan zijn.²⁴⁷ Veel kennisdeling in een organisatie geeft aan dat de cultuur meer open dan gesloten is in die organisatie. Schulz en Klugmann merken op dat de belangrijkste eis voor effectief kennismanagement het creëren en onderhouden van een cultuur van kennisdeling tussen advocaten en door het hele advocatenkantoor is.²⁴⁸ Terrett stelt dat de cultuur van informele uitwisseling van ervaringen niet sterk is in alle advocatenkantoren.²⁴⁹ Volgens Rusanow heerst er in advocatenkantoren soms een "kennis-is-machtcultuur".²⁵⁰ Veel juristen in advocatenkantoren zijn volgens haar van mening dat hun carrière afhangt van hun vaardigheid om een unieke verzameling kennis te ontwikkelen. Een dergelijke cultuur is niet erg 'open' te noemen. Gottschalk merkt op dat de organisatiecultuur niet alleen een probleem is van advocatenkantoren.²⁵¹ Het toepassen van kennis wordt in een open cultuur zo transparant mogelijk gedaan en er wordt openlijk gesproken over hoe kennis wordt toegepast. Tot slot: over het evalueren van kennis wordt in een open cultuur niet moeilijk gedaan. Wong merkt op dat in een open cultuur fouten openlijk gedeeld worden zonder de angst voor sancties.²⁵²

²⁴⁷ I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 164.

²⁴⁸ M. Schulz & M. Klugmann, 'Creating a Culture of Knowledge Sharing in Law Firms. Some Obstacles and Solutions', in K.D. Althoff e.a. (eds.), WM 2005, LNAI 3782, Berlin: Springer-Verlag 2005, p. 386-387.

²⁴⁹ A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', Journal of Knowledge Management (2), 1998-1, p. 75.

²⁵⁰ G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 21.

²⁵¹ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', The Journal of Information, Law and Technology (JILT) 1999-3.

²⁵² K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', Industrial Management & Data Systems (105), 2005-3, p. 269.

Op basis van theorie en literatuur kunnen we tot de volgende te onderzoeken hypothesen komen:

- Tussen openheid en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Wederzijds respect en vertrouwen

Het zo goed mogelijk in kaart brengen van de kennisbehoefte van medewerkers en het ontwikkelen van kennis door medewerkers vraagt om wederzijds respect en vertrouwen tussen medewerkers die kennis moeten ontwikkelen en collega's die hen daarbij moeten ondersteunen.²⁵³ Naarmate er meer wederzijds respect bestaat neemt de kans toe dat medewerkers bereid zijn om hun kennis toegankelijk te maken en te delen met collega's. Wong merkt op dat zonder een hoge mate van wederzijds vertrouwen medewerkers sceptisch zullen zijn over de intenties en het gedrag van anderen en zij zullen dan waarschijnlijk aan hun kennis vasthouden.²⁵⁴ Het opbouwen van vertrouwen tussen medewerkers en groepen zal volgens hem helpen om een meer proactief en open kennisdelingsproces te faciliteren. Gemotiveerd worden om kennis te delen met anderen vergt volgens Hinds en Pfeffer vertrouwen, niet alleen van degene met wie de kennis gedeeld wordt maar ook het vertrouwen in het grotere "instituut" waarin het delen van kennis plaatsvindt.²⁵⁵

Wanneer voor medewerkers duidelijk wordt dat met hun kennis, maar ook met andere kennis in de organisatie, vertrouwelijk wordt omgegaan, neemt volgens Hall de kans toe dat meer en meer medewerkers bereid zijn om kennis te delen en bij te dragen aan effectief kennismanagement.²⁵⁶ Van den Brink merkt op dat vertrouwen een belangrijke factor is bij de interactie tussen mensen en dat vertrouwen een kritieke factor kan zijn voor het delen van kennis.²⁵⁷ Hinds en Pfeffer wijzen op bewijs dat organisatorische acties die vertrouwen vernietigen, zoals inkrimpingen en angst veroorzaken, het delen van kennis minder

²⁵³ I.M. Ali, C. Pascoe & L. Warne, 'Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning', *Educational Technology & Society* 2002.

²⁵⁴ K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', *Industrial Management & Data Systems* (105), 2005-3, p. 269.

²⁵⁵ P.J. Hinds & J. Pfeffer, 'Why Organizations don't "Know what they know". Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise', *Research Paper Series Graduate School of Business, Stanford University* 2001, p. 16.

²⁵⁶ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27) 2001-3, p. 142; Huysman, M., De Wit, D., *Knowledge Sharing in Practice*, Dordrecht: Kluwer 2002, p. 133.

²⁵⁷ P. van den Brink, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing* (dissertatie) Technische Universiteit Delft 2003, p. 32.

waarschijnlijk maken.²⁵⁸ Wederzijds respect kan er verder aan bijdragen dat medewerkers zich vrijer voelen om informatie en kennis toe te passen, om fouten te maken en om van die fouten te leren. Tot slot zou wederzijds respect er zodoende aan kunnen bijdragen dat kennis van medewerkers eerder, gemakkelijker en openlijker geëvalueerd wordt binnen de organisatie. Uitgaande van de theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen wederzijds respect en vertrouwen en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Communicatieklimaat

In een open communicatieklimaat hebben medewerkers periodiek overleg met elkaar over het uitvoeren van kennisprocessen. Het is mogelijk om met elkaar duidelijke afspraken te maken over het ontwikkelen van kennis waaraan behoefte is. Verder is het mogelijk om gezamenlijk in kaart te brengen hoe kennis zo goed mogelijk toegankelijk gemaakt kan worden in de organisatie. Binnen een open communicatieklimaat wordt getracht kennis zo veel mogelijk met elkaar te delen. Van den Hooff en De Ridder verwachten dat een open communicatieklimaat het delen van kennis positief beïnvloedt.²⁵⁹ Verder wordt binnen een open communicatieklimaat geprobeerd om ervaringen over het toepassen van kennis op zo veel mogelijk te delen. Tot slot staan medewerkers open voor het gezamenlijk evalueren van kennis.

Op basis van deze theorieën en literatuur komen we tot de volgende te onderzoeken hypothese:

- Tussen een communicatieklimaat en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

²⁵⁸ P.J. Hinds & J. Pfeffer, 'Why Organizations don't "Know what they know". Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise', Research Paper Series Graduate School of Business, Stanford University 2001, p. 17.

²⁵⁹ B. van den Hooff & J.A. de Ridder, 'Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing' Journal of Knowledge Management (8), 2004-6, p. 120.

Motivatie

Het uitvoeren van kennisprocessen wordt in de literatuur vaak in verband gebracht met het motiveren van medewerkers die kennisprocessen moeten uitvoeren. Osterloh en Frey maken onderscheid tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie.²⁶⁰ Medewerkers kunnen intrinsiek gemotiveerd worden wanneer zij iets doen om in hun eigen behoefte te voorzien, bijvoorbeeld door het verkrijgen van nieuwe, meer uitdagende complexe taken. Extrinsieke motivatie komt vaak vanuit het management, bijvoorbeeld in de vorm van een bonus. Osterloh en Frey merken op dat de intrinsieke motivatie het ontwikkelen en delen van impliciete kennis bevordert onder condities waarin extrinsieke motivatie faalt. Hansen e.a. merken op dat voor het vastleggen en delen van expliciete kennis echte incentives, geen kleine lokkertjes, nodig zijn om mensen zover te krijgen dat ze daartoe overgaan.²⁶¹ Bhatt stelt met Lynn en anderen vast dat het ontwikkelen van kennis een proces is waarin onder andere motivatie een belangrijke rol speelt.²⁶² Huber observeert dat veel anekdotisch bewijs suggereert dat de motivatie van een verzender en ontvanger van kennis grotendeels van invloed is op de pogingen van de organisatie om kennis gedeeld te krijgen.²⁶³ Jongedijk merkt op dat de belangrijkste uitdaging voor advocatenkantoren het motiveren van advocaten betreft.²⁶⁴ Schulz en Klugmann stellen dat een gebrek aan motivatie door veel advocaten een typisch probleem is bij het introduceren van kennismanagement.²⁶⁵ Jongedijk en Matthijssen merken op dat de huidige wijze van motivatie in advocatenkantoren nog als belemmerend gezien wordt voor effectief kennismanagement.²⁶⁶ Forstenlechner tot slot stelt dat de wijze van belonen van medewerkers in advocatenkantoren een sterke invloed op hebben op de houding met betrekking tot het

²⁶⁰ M. Osterloh & B. Frey, 'Motivation, Knowledge transfer and organizational forms', *Organization Science* (11) 2000, p. 540.

²⁶¹ M.T. Hansen, N. Nohria & T. Tierney, 'Wat is jouw strategie voor het managen van kennis?', in: *Harvard Business Review on Organizational Learning*, Zaltbommel: Thema 2002, p. 62.

²⁶² G.D. Bhatt, 'Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people', *Journal of Knowledge Management* (5), 2001-1.

²⁶³ G.P. Huber, 'Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies', *European Journal of Information Systems* 2001-10, p. 73.

²⁶⁴ S. Jongedijk, *Stand van kennismanagement in de advocatuur*, Catalyse Business Consultants 2004, p. 4.

²⁶⁵ M. Schulz & M. Klugmann, 'Creating a Culture of Knowledge Sharing in Law Firms. Some Obstacles and Solutions', in K.D. Althoff e.a. (eds.), *WM 2005, LNAI 3782*, Berlin: Springer-Verlag 2005, p. 388.

²⁶⁶ S. Jongedijk & L. Matthijssen, *Stand van kennismanagement binnen de advocatuur*, Amstelveen: KPMG 2003, p. 9.

delen van kennis.²⁶⁷

Duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën

Wong merkt op dat in het kader van kennismanagement de ontwikkeling van een uitdagende en gedeelde visie een rol speelt.²⁶⁸ Volgens hem is het essentieel dat medewerkers deze visie ondersteunen en geloven dat het zal werken. Aanvullend moeten er volgens Wong duidelijke doelen worden vastgesteld en worden begrepen door alle betrokkenen. Organisatiedoelen en visies hangen nauw samen met het uitvoeren van kennisprocessen. Zo worden kennisprocessen volgens Weggeman gedreven door ten minste een strategie om de doelen van organisaties te realiseren.²⁶⁹ Florijn, Van Gurchom en Van der Meulen stellen dat de doelstellingen van een organisatie en de weg waarlangs zij deze wil bereiken bepalen welke kennis zij nodig heeft.²⁷⁰ Boersma meent dat, om de kennis die in de toekomst gewenst is te kunnen benoemen, het noodzakelijk is te weten waar de organisatie voor staat en welke kant de organisatie op wil.²⁷¹ Rusanow merkt op dat aan de hand van de doelen van de organisatie nagegaan kan worden wat de doelen voor kennismanagement zijn.²⁷² Van den Hooff, De Ridder en Vijvers stellen dat wanneer er een duidelijk en gedeeld begrip is van wat de missie en visie van de organisaties zijn, een collectieve ambitie gerealiseerd wordt die het succes van kennisprocessen positief zal beïnvloeden.²⁷³ Kortom, de te onderzoeken hypothese luidt als volgt:

- Tussen duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

²⁶⁷ I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 24.

²⁶⁸ K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', *Industrial Management & Data Systems* (105), 2005-3, p. 270.

²⁶⁹ M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 167.

²⁷⁰ Florijn, Van Gurchom & Van der Meulen 2000, p. 41

²⁷¹ S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 73.

²⁷² G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 23.

²⁷³ B. van den Hooff, J. de Ridder & Vijvers, 'Knowing what to manage. The development and application of a knowledge management scan.' Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2000), Athens: Greece, 2002.

Betrokkenheid medewerkers bij de organisatie

Van den Hooff en De Ridder merken op dat betrokkenheid bij de organisaties de juiste condities schept voor het delen van kennis.²⁷⁴ Huysman en De Wit refereren in dit verband aan de lokale leervalkuil (the local learning trap). Deze valkuil betreft het risico van het concentreren van aandacht op lokaal kennismanagement zonder aandacht voor hoe de organisatie als geheel ervan kan profiteren.²⁷⁵ Tijdens hun onderzoek zagen Huysman en De Wit veel kennismanagementinitiatieven waarbij meer nadruk lag op het ondersteunen van individuen dan op het ondersteunen van collectieven in organisaties. Dat de focus meer neigt naar individueel leren is volgens hen begrijpelijk omdat het managen van individueel leren minder gecompliceerd is dan collectief leren. Instrumenten om de individuele “knowledge base” te verbeteren zijn deel van elke organisatie, zoals training, onderwijs of bibliotheken of databases. Instrumenten om de collectieve “knowledge base” te verbeteren zijn daarentegen moeilijker voor te stellen volgens Huysman en De Wit. Ook is het individueel leren volgens hen makkelijker te controleren dan collectief leren. Managers vragen medewerkers bijvoorbeeld om een publicatie te lezen, deel te nemen aan een cursus of een database te controleren. Vanuit deze benadering is de uitkomst van het leerproces relatief goed te voorspellen. Veel van de collectieve kennis wordt echter verkregen door dagelijkse interactie en is minder makkelijk te managen. In advocatenkantoren wordt volgens Schulz en Klugmann te weinig overwogen hoe de kennis van een medewerker nuttig kan zijn voor en bij kan dragen aan andere collega’s en het advocatenkantoor in het geheel.²⁷⁶

Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende te onderzoeken hypothese formuleren:

- Tussen betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

²⁷⁴ B. van den Hooff & J.A. de Ridder, ‘Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing’ *Journal of Knowledge Management* (8), 2004-6, p. 119.

²⁷⁵ M. Huysman & D. de Wit, ‘Practices of Managing Knowledge Sharing. Towards a Second Wave of Knowledge Management’, *Knowledge and Process Management* (11), 2004, p. 8.

²⁷⁶ M. Schulz & M. Klugmann, ‘Creating a Culture of Knowledge Sharing in Law Firms. Some Obstacles and Solutions’, in K.D. Althoff e.a. (eds.), *WM 2005, LNAI 3782*, Berlin: Springer-Verlag 2005, p. 390.

Feedback

Regelmatige feedback, het tonen van erkenning voor succes en het tolereren van fouten en het leren ervan, zijn factoren die het ontwikkelen, delen en gebruiken van kennis promoten volgens Van den Hoof, Vijvers en De Ridder. Wong merkt op dat het maken van fouten gezien moet worden als een investering in individuen omdat het gezien kan worden als een belangrijke bron van kennisontwikkeling.²⁷⁷ In organisaties met regelmatige en opbouwende feedback kan de behoefte aan kennis betrekkelijk snel in kaart worden gebracht. Verder kan de kans op het ontwikkelen van kennis door medewerkers toenemen wanneer zij regelmatig te maken krijgen met feedback. In organisaties waarin sprake is van veel feedback wordt geregeld opbouwende kritiek geleverd over bijvoorbeeld kennisgebruik zodat dit proces verbeterd kan worden. Tot slot vormt feedback een vast onderdeel bij het delen en evalueren van kennis. Ali, Pascoe en Warne bijvoorbeeld verwijzen naar Davenport en Prusak die stellen dat het gebrek aan het vergeven van het maken van fouten één van de basisknelpunten is omdat het delen van kennis binnen de organisatie vertraagt of zelfs voorkomt.²⁷⁸ De hypothese die we op basis van theorie en literatuur kunnen formuleren luidt als volgt:

- Tussen feedback en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Tijdsdruk

Door tijdsdruk wordt het lastiger om de kennisprocessen kennisbehoefte, ontwikkeling, deling, gebruik en evaluatie goed te kunnen uitvoeren. Het delen van complexe en specialistische kennis vraagt volgens Hinds en Pfeffer om tijd waarin ruimte is voor persoonlijke interactie en de documentatie van de kennis.²⁷⁹ Volgens Van den Hooff, De Ridder en Vijvers blijkt de tijd waarover medewerkers beschikken een belangrijk knelpunt voor het uitvoeren van kennisprocessen.²⁸⁰ Deze processen zijn vaak niet de eerste prioriteit van medewerkers. Grote advocatenkantoren functioneren volgens Van Oostrum erg

²⁷⁷ K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', *Industrial Management & Data Systems* (105), 2005-3, p. 269.

²⁷⁸ I.M. Ali, C. Pascoe & L. Warne, 'Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning', *Educational Technology & Society* 2002.

²⁷⁹ P.J. Hinds & J. Pfeffer, 'Why organizations don't know what they know. Cognitive and motivational factors affecting the transfer of knowledge', in: M. Ackerman, V. Pipek, V. Wulf (red.), *Beyond Knowledge Management. Sharing Expertise*, Cambridge: MIT Press 2003, p. 18.

²⁸⁰ B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to Manage. The development and application of a knowledge management scan', *Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities*, Athens: Greece, 2002.

winstgedreven en het declareren per uur speelt een voorname rol.²⁸¹ Terret en Gottschalk stellen dat tijd geld is in een advocatenkantoor.²⁸² Veel professionals in advocatenkantoren hebben volgens Susskind beperkt tijd voor managementactiviteiten.²⁸³ Buurma merkt op dat de advocaat zijn tijd grotendeels aan zijn vakgebied besteedt en niet aan management.²⁸⁴ Schulz en Klugmann stellen dat advocaten vaak te druk zijn met cliënten en de acquisitie van nieuwe cliënten om de tijd en voortdurende interesse te hebben in het ondersteunen van kennismanagement.²⁸⁵ Gottschalk merkt op dat tijd geld is in advocatenkantoren en dat tijd besteed aan het delen van kennis tijd is die niet besteed wordt aan declareren.²⁸⁶ Jongedijk en Matthijssen stellen dat juridische experts beperkt tijd hebben om zich te wijden aan de ontwikkeling en het beheer van kennis in het kantoor.²⁸⁷ Door declarabele uren en de tijdsdruk die daardoor ontstaat in advocatenkantoren hebben medewerkers geen aanmoediging om bij te dragen aan kennismanagement.²⁸⁸ Forstenlechner merkt op dat declarabele uren gezien kunnen worden als een belangrijke barrière in advocatenkantoren omdat het concept van declarabele uren het tegenovergestelde is van het onderhouden van een omgeving waarin tijd vrijgemaakt kan worden om kennis te ontwikkelen.²⁸⁹ Wanneer medewerkers te veel tijdsdruk in hun werk

²⁸¹ H. van Oostrum, Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 37.

²⁸² A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', *Journal of Knowledge Management* (2), 1998-1, p. 75; P. Gottschalk, 'Use of IT for knowledge management in law firms', *Journal of Information, Law and Technology* 1999-3.

²⁸³ R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p. 225.

²⁸⁴ H. Buurma, 'Management van het advocatenkantoor', *Advocatenblad* 1981-5, p. 88-89.

²⁸⁵ M. Schulz & M. Klugmann, 'Creating a Culture of Knowledge Sharing in Law Firms. Some Obstacles and Solutions', in K.D. Althoff e.a. (eds.), *WM 2005, LNAI 3782*, Berlin: Springer-Verlag 2005, p. 388.

²⁸⁶ P. Gottschalk, 'Use of IT for knowledge management in law firms', *Journal of Information, Law and Technology* 1999-3.

²⁸⁷ S. Jongedijk, L. Matthijssen, *Stand van kennismanagement binnen de advocatuur*, Amstelveen: KPMG 2003, p. 9.

²⁸⁸ G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 29, T. du Plessis, *Information and knowledge management in support of legal research in a digital information environment* (diss. Rand Afrikaans Universiteit) 2004, p. 50.

²⁸⁹ I. Forstenlechner, *Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures* (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 24.

hebben is volgens Van den Hooff, De Ridder en Vijvers succesvol kennismanagement moeilijk te bereiken.²⁹⁰ Op basis van het voorgaande komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen tijdsdruk en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Betrokkenheid management bij het delen van kennis

Inkpen noemt betrokkenheid van het management als één van de factoren die effectief kennismanagement faciliteren.²⁹¹ Rusanow stelt dat, wanneer het management van een advocatenkantoor het bericht laat uitgaan dat kennismanagement van groot belang is voor het groeien van het kantoor, advocaten aandacht zullen gaan besteden aan kennismanagement.²⁹² Rusanow merkt verder op dat veel advocatenkantoren geen volledige betrokkenheid van het management bij kennismanagement hebben.²⁹³

Wong merkt op dat managers belangrijke rolmodellen zijn om gewenst gedrag voor kennismanagement te laten zien.²⁹⁴ Zij moeten volgens Wong de bereidheid tonen om hun kennis vrijelijk te delen en aan te bieden binnen de organisatie. Forstenlechner stelt dat betrokkenheid bij medewerkers van belang is voor partners.²⁹⁵

Niet alleen autoriteit is volgens hem van belang maar ook voorbeeldrag wanneer het het delen en hergebruiken van kennis betreft. Het is volgens Schulz en Klugmann zeer belangrijk bij het introduceren van kennismanagement dat managers in een advocatenkantoor kennismanagement en de KM-staf goed ondersteunen.²⁹⁶ Als het

²⁹⁰ B. van den Hooff, J. de Ridder & Vijvers, 'Knowing what to manage. The development and application of a knowledge management scan.' Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2000), Athens: Greece, 2002.

²⁹¹ A.C. Inkpen, 'Creating Knowledge through Collaboration', California Management Review (39), 1996-1, p. 131-133.

²⁹² G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 31.

²⁹³ G. Rusanow, Global law firm knowledge management survey report, Curve Consulting 2002.

²⁹⁴ K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', Industrial Management & Data Systems (105), 2005-3, p. 267.

²⁹⁵ I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 165.

²⁹⁶ M. Schulz & M. Klugmann, 'Creating a Culture of Knowledge Sharing in Law Firms. Some Obstacles and Solutions', in K.D. Althoff e.a. (eds.), WM 2005, LNAI 3782, Berlin: Springer-Verlag 2005, p. 387.

management het belang van kennismanagement duidelijk kunnen maken zullen volgens Schulz en Klugmann advocaten eerder instemmen met de introductie ervan en actiever bijdragen aan kennismanagement. Wanneer een manager in een advocatenkantoor bereid is om zijn kennis te delen met zijn collega's en andere werknemers in het kantoor kan dit voorbeeld volgens Schulz en Klugmann er vaak toe leiden dat collega's dit gedrag overnemen. De manager heeft ook volgens Wanrooy een voorbeeldfunctie in het laten zien van gewenst gedrag.²⁹⁷ Bewust of onbewust spiegelen medewerkers zich aan het management. Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende te onderzoeken hypothese formuleren:

- Tussen betrokkenheid van het management bij het delen van kennis in de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Stimulatie

Door stimulatie kunnen medewerkers aangemoedigd worden om vast te stellen welke kennis zij nodig hebben, om hun kennis te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren. Team interactie bijvoorbeeld kan volgens Gore & Gore de stimulatie zijn voor het ontwikkelen van impliciete kennis.²⁹⁸ Door stimulatie kunnen medewerkers gestimuleerd worden creatieve oplossingen te zoeken om problemen op te lossen. Hall haalt Cronin aan die als een van de motieven voor samenwerken de behoefte aan stimulatie of kruisbestuiving noemt.²⁹⁹

Op basis van theorie en literatuur kunnen presenteren we de volgende te onderzoeken hypothese:

- Tussen stimulatie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

²⁹⁷ M. Wanrooy, *Leidinggeven tussen professionals*, Schiedam: Scriptum 2001, p. 42, R.M.J. Bertels, 'Beter leren is beter presteren', *Advocatenblad* 1998-15.

²⁹⁸ C. Gore & E. Gore, Knowledge management: the way forward, *Total Quality Management*, Vol. 10, Nos 4&5, 1999, p. 557.

²⁹⁹ H. Hall, Social exchange for knowledge exchange, Paper presented at Managing knowledge: conversations and critiques, University of Leicester Management Centre, 10-11 April 2001b, p. 6.

2.6.8 Tussenconclusie

Een doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in het uitvoeren van kennisprocessen door advocaten in de praktijk. Literatuur biedt weinig inzicht in het uitvoeren van kennisprocessen door advocaten. In de literatuur over kennismanagement worden heel veel kennisprocessen genoemd die vaak onduidelijk omschreven worden. Ook blijkt dat er in de literatuur over kennismanagement nog geen overeenstemming bestaat over kennisprocessen ter ondersteuning van kennismanagement. Verder blijkt in de literatuur het opstellen en gebruiken van de precieze omschrijvingen van kennisprocessen in de praktijk complex. In de beschrijvingen van afzonderlijke kennisprocessen komen vaak meerdere begrippen voor. In intuïtief taalgebruik worden deze begrippen voortdurend door elkaar gehaald. Voor het empirisch onderzoek dat nodig is om meer inzicht te krijgen in de kennisprocessen uitgevoerd door advocaten zal ik de intuïtieve benadering van de verschillende kennisprocessen hanteren.

In dit onderzoek worden voor wat betreft de kennisprocessen de volgende hypothesen onderzocht:

- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte.
- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisontwikkeling.
- Advocaten scoren laag op het uitvoeren van het kennisproces kennistoegang.
- Advocaten scoren laag op kennisdeling binnen de afdeling.
- Advocaten scoren laag op kennisdeling buiten de afdeling.
- Advocaten scoren laag op kennistoepassing.
- Advocaten scoren hoog op kennisevaluatie.

Deze hypothesen nader onderzoeken is om een aantal redenen belangrijk. Zo wordt er in de literatuur aandacht besteed aan advocaten die deze kennisprocessen zouden uitvoeren zonder dat goed onderbouwd wordt of advocaten daarin zo verschillen van andere werknemers. Daarnaast kan inzicht in het uitvoeren van kennisprocessen door advocaten gebruikt worden om te onderzoeken in hoeverre een niet goed uitgevoerd kennisproces samenhangt met een bepaalde omgevingsfactor of hulpmiddel. Kortom, inzicht in het uitvoeren van kennisprocessen kan helpen om duidelijk te krijgen waarom een kennisproces niet goed uitgevoerd wordt. Aan de andere kant kunnen de resultaten gebruikt worden om na te gaan in hoeverre zij van invloed zijn op het gebruik van hulpmiddelen voor kennismanagement. Empirisch onderzoek is dan ook nodig om inzicht te krijgen in het uitvoeren van kennisprocessen door advocaten in de praktijk. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe het empirisch onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden.

De in de voorgaande paragraaf genoemde omgevingsfactoren hangen in theorie en literatuur samen met het uitvoeren van kennisprocessen. In de literatuur wordt bijvoorbeeld een open cultuur belangrijk gevonden voor het succesvol uitvoeren van kennisprocessen zoals kennisdeling. Op basis van de literatuur en theorie konden de volgende hypothesen geformuleerd worden:

- Tussen autonomie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen openheid en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen wederzijds respect en vertrouwen en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen een communicatieklimaat en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen feedback en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen tijdsdruk en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.
- Tussen betrokkenheid van het management bij het delen van kennis in de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

In hoeverre er een verband is tussen de aanwezigheid van alle genoemde omgevingsfactoren en het uitvoeren van kennisprocessen moet nog empirisch onderzocht worden. Meer inzicht in het verband tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen is van belang voor het optimaliseren van kennismanagement. Wanneer blijkt dat er een verband is tussen een omgevingsfactor en kennisproces kan onderzocht worden hoe die omgevingsfactor het uitvoeren van een kennisproces kan beïnvloeden zodat zij elkaar nog meer kunnen stimuleren. Ook kan bij de aanschaf van hulpmiddelen bijvoorbeeld bekeken worden of zij passen bij de omgevingsfactoren in een kantoor.

2.7 Bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren, omgevingsfactoren en kennisprocessen

Om kennismanagement te ondersteunen kan gebruik gemaakt worden van hulpmiddelen. Twee onderzoeksvragen zijn wat bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren zijn en hoe advocaten die hulpmiddelen gebruiken. In deze paragraaf wordt geprobeerd aan de hand van literatuur over kennismanagement antwoord te krijgen op deze vragen.

Literatuur over kennismanagement kent vele soorten hulpmiddelen ter ondersteuning van kennisprocessen. Op basis van gesprekken met medewerkers in advocatenkantoren (zie hoofdstuk drie) heb ik een aantal hulpmiddelen als uitgangspunt genomen voor het onderzoek. Deze hulpmiddelen zijn weliswaar aanwezig in advocatenkantoren maar het is nog niet duidelijk of en hoe zij gebruikt worden door advocaten. Daar wil dit onderzoek meer inzicht in bieden. De hulpmiddelen die ik in deze paragraaf kort zal toelichten heb ik voor de overzichtelijkheid van het onderzoek ingedeeld in informatietechnologie, technieken en overige hulpmiddelen. Per soort hulpmiddel noem ik een aantal concrete toepassingen waarvan bekend is dat ze aanwezig zijn in advocatenkantoren maar waarvan het gebruik nog onduidelijk is: informatietechnologie (databases, internet en intranet, e-mail, groupware en kennissystemen); technieken (thesauri, hyperlinks en brainstormen); overige hulpmiddelen (standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentvorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan).

In de voorgaande paragrafen werden diverse omgevingsfactoren (autonomie, organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie en betrokkenheid management) en kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie) toegelicht. Twee onderzoeksvragen zijn hoe kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in het algemeen samenhangen en hoe zijn in advocatenkantoren onderling samenhangen. Aan de hand van literatuur over kennismanagement wordt in deze paragraaf geprobeerd antwoord te krijgen op deze vragen. In de tussenvoegde conclusie vat ik de te onderzoeken hypothesen samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypothesen.

2.7.1 Informatietechnologie

In de literatuur over kennismanagement worden vele voorbeelden van IT-toepassingen genoemd. Florijn e.a. noemen kennistechnologie, groupware, workflow management, internet en intranet en het documentair informatiesysteem.³⁰⁰ Schreiber e.a. onderscheiden knowledge based systems en expert systems.³⁰¹ Boersma beschrijft kort groupware, internet, intranet, kennissystemen, expertsystemen, documentaire informatiesystemen, data warehousing, datamining en het smoeleboek.³⁰² Rusanow tot slot omschrijft verschillende softwaretoepassingen waaronder intranet, client relationship management systems, extranet, financial management system, matters database en de skills and expertise locator.

³⁰⁰ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 127-132.

³⁰¹ G.Schreiber e.a., Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology, Cambridge: MIT Press 2001, p. 23.

³⁰² S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 201-209.

Verder wordt in de literatuur over kennismanagement gewezen op een duidelijk verband tussen IT toepassingen en kennismanagement. Oskamp, Tragter en Lodder merken op dat kennismanagement veel behoefte heeft aan IT om juridische kennis effectief te managen.³⁰⁴ Gottschalk stelt dat het gebruik van informatietechnologie (IT) van invloed kan zijn op het gebruik van IT om kennismanagement te ondersteunen.³⁰⁵ Onwusah merkt op dat er onder advocaten onwil bestaat om te investeren in informatietechnologie (IT).³⁰⁶ Juristen zijn zich volgens Lamont niet bewust van de mogelijkheden van IT en zijn niet gewend, bewust en gestructureerd met IT te werken, laat staan hun kennismanagement ermee te ondersteunen.³⁰⁷

Hendriks observeert dat in een deel van de kennismanagement literatuur het argument wordt gebruikt dat IT kennisprocessen zoals het verzamelen van kennis, het delen van kennis, het opslaan van kennis en het ontwikkelen van kennis, kan ondersteunen, verbeteren of zelfs mogelijk kan maken.³⁰⁸

Alavi en Tiwana veronderstellen dat grootschalige en complexe kennismanagement-initiatieven in organisaties grotendeels verbeterd en ondersteund kunnen worden door de toepassing van geavanceerde informatietechnologieën.³⁰⁹ Hague merkt op dat er de laatste vijf tot tien jaar een aanzienlijke groei te zien is in het gebruik van IT om

³⁰³ G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 465-470.

³⁰⁴ A. Oskamp, M. Tragter & A.R. Lodder, 'Mutual benefits for AI & Law and Knowledge Management', *Proceedings of the Seventh International Conference on Artificial Intelligence and Law*, ACM, New York, 1999

³⁰⁵ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1999-3.

³⁰⁶ B. Onwusah, 'The Investment Conundrum', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1997-2.

³⁰⁷ J. Lamont, 'KM and the law. The verdict is in.', *KM World* (10) 2002-3.

³⁰⁸ P.H. Hendriks, 'Many rivers to cross: from ICT to knowledge management systems', *Journal of Information Technology* 2001-16, p.58.

³⁰⁹ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 105.

kennismanagement in de rechtspraak te ondersteunen.³¹⁰ Rusanow stelt vast dat kennismanagement in een advocatenkantoor vaak wordt gezien als synoniem voor het inzetten van IT.³¹¹ Kay observeert dat veel advocatenkantoren in de VS wachten op een ‘killer app’ die, met een soepele installatie, voorziet in al hun behoeften om kennis te delen.³¹²

Literatuur over kennismanagement in advocatenkantoren onderscheidt over het algemeen de volgende IT-toepassingen: databases, internet en intranet, e-mail, groupware en kennissystemen. Deze toepassingen zal ik verder onderzoeken om na te gaan op welke wijze zij door advocaten gebruikt worden en kunnen worden om kennis te managen. In de literatuur over kennismanagement is de meer precieze samenhang tussen verschillende IT-toepassingen en kennisprocessen onderbelicht. In de volgende paragrafen wordt nagegaan hoe de verschillende IT-toepassingen en kennisprocessen in theorie samenhangen.

Databases

Databases zijn volgens De Wild de meest bekende en gebruikte softwaretoepassingen in de rechtspraak.³¹³ Databases in de rechtspraak onderscheiden zich volgens Oskamp vaak van databases in andere branches vanwege hun inhoud: ze hebben de status van rechtsbronnen zoals jurisprudentie en wet- en regelgeving.³¹⁴ Specifieke kenmerken voor die databases zijn volgens haar het grote aantal documenten, de lengte van die documenten, de structuur ervan en ook de status als rechtsbron.

Bekende databases in de rechtspraak zijn inhoudelijke databases. Inhoudelijke databases ontsluiten taak-ondersteunende kennis, zoals rechterlijke uitspraken en wetgeving. Enkele commerciële voorbeelden van inhoudelijke databases zijn de ADW (Algemene Databank Wet- en regelgeving) met vele duizenden teksten van wetten en regelingen van de centrale overheid en de JB (Juridische Bibliotheek), waarin vele teksten van rechterlijke uitspraken zijn opgeslagen. ADW en JB worden op de markt gebracht door Kluwer Datalex, Deventer.

³¹⁰ G. Hague, ‘Factors Affecting the Use of Information and Communications Technology by In-Hous Legal Practices in North West England’, *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 2004-3.

³¹¹ G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 20.

³¹² S. Kay, ‘Benchmarking knowledge management in U.S. and UK law firms’ 2002, (<www.llrx.com>).

³¹³ A.H. de Wild, ‘Juridische databanken en informatisering’, H. Franken, H.W.K. Kaspersen & A.H. de Wild (red.), *Recht en Computer*, Deventer: Kluwer, 2001, p. 543.

³¹⁴ A. Oskamp, ‘Beheer van juridische kennis in het IT tijdperk’, in: J.M.A. Berkvens e.a. (red.), *Onderneming en ICT*, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 310.

Ook Opmaat en de Wettenbank zijn voorbeelden. OPmaat is een on line database waarmee over alle officiële publicaties op het gebied van nieuwe regelgeving en beleid beschikt kan worden. De Sdu Wettenbank is een on-line databank met historische en huidige wetteksten en besluiten. Ook de parlementaire geschiedenis van de wetten is opgenomen. Voor het gebruik van commerciële databases moet doorgaans een abonnement afgesloten worden. Op basis van dat abonnement voorziet de uitgever van de database in een interface waarmee gebruikers in één of meerdere databases van de uitgever tegelijk kunnen zoeken. Ook zorgt de uitgever ervoor dat de inhoud van de database up-to-date blijft.

Kortom, in de literatuur wordt gesteld dat databases de meest bekende en gebruikte softwaretoepassingen zijn in de rechtspraktijk. Hieruit leiden we de volgende hypothese af:

- Het gebruik van databases scoort hoog onder advocaten.

Een hoge score duidt er op dat advocaten goed weten om te gaan met het gebruik van databases en dat databases over het algemeen over voor advocaten belangrijke informatie en kennis beschikken. Een lage score kan op het tegenovergestelde wijzen: advocaten weten niet goed hoe zij databases moeten gebruiken en dat databases niet over de voor hen relevante informatie en kennis beschikken.

Databases en kennisprocessen

Bij gebruik van databases kan nagegaan worden hoe vaak bepaalde documenten geraadpleegd worden. Deze informatie over het gebruik van databases geeft een indruk van aan welke kennis behoefte is en aan welke kennis minder behoefte is. In een database kan informatie en kennis zijn vastgelegd die nieuw voor een medewerker zijn. Door het bestuderen van die informatie en kennis kan de medewerker zijn eigen kennis verder ontwikkelen. Maar ook door gegevens en informatie uit één of verschillende databases te combineren zou kennis ontwikkeld kunnen worden.³¹⁵ Verder kunnen databases bijdragen aan het toegankelijk maken van verschillende soorten kennis, bijvoorbeeld door het al dan niet toekennen van trefwoorden aan de inhoud van de database. Een IT toepassing voor het toegankelijk maken van kennis is volgens Alavi en Tiwana de “information repository”.³¹⁶ Een voorbeeld van een repository is een database waarin inhoud uit verschillende bronnen wordt samengebracht. In repositories kan gestructureerde inhoud zoals klantendossiers en

³¹⁵ J. Zeleznikow, ‘Knowledge discovery in discretionary legal domains’, *Journal of Law, Probability and Risk*, 2004; A. Feelders, H. Daniels & M. Holsheimer, ‘Methodological and practical aspects of data mining’, *Information & Management* (37), 2000-5.

³¹⁶ M. Alavi & A. Tiwana, ‘Knowledge Management: The Information Technology Dimension’, in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 109.

financiële informatie opgeslagen worden, maar ook relatief ongestructureerde gegevens zoals multimedia en on-line discussies. Met behulp van repositories kan ongestructureerde inhoud opgeslagen en teruggevonden worden maar ze bieden ook een basis om kennis te delen tussen medewerkers.

Een medewerker kan zijn kennis via databases delen door zijn informatie en kennis daarin vast te leggen en aan een collega, die die kennis wellicht kan gebruiken, uit te leggen waar deze kennis precies gevonden kan worden. Alavi en Tiwana identificeren drie mogelijkheden van kennisdeling in organisaties: kennisdeling tussen individuen, tussen individuen en kennis repositories (bijv. het downloaden van een rapport uit een document repository of het opslaan van een rapport in de repository) en kennisdeling tussen bestaande kennis repositories (bijv. het gebruik van filter-software om reeds gespecificeerde kennis items in bestaande repositories te lokaliseren en te delen).³¹⁷ Verder zou een medewerker gegevens en informatie uit een database kunnen toepassen om een probleem op te lossen. Tot slot zou een medewerker zijn kennis kunnen evalueren, door deze met de inhoud van verschillende daartoe relevante databases te vergelijken.

Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van databases en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Internet en intranet

Het internet is een wereldwijd netwerk waarop computers of netwerken van computers van bedrijven, instellingen en particulieren zijn aangesloten. Er is geen centraal punt van waaruit het internet beheerd wordt. De behoefte om toegang te bieden aan informatie op het internet leidde tot de ontwikkeling van de webbrowser en server software waarmee beeld en geluid uitgewisseld kunnen worden.³¹⁸ Toepassingen van internet zijn: discussiegroepen op bulletinboards, search engines (zoeken naar documenten of software) en het World Wide Web (zoeken met hyperlinks). Een afgeschermd intern internet wordt een intranet genoemd.

Vogels, Baukema, Donkers en Melchior stellen in 2002 vast dat het internetgebruik zeer snel toeneemt in de advocatuur en dat 90% van de advocaten waarschijnlijk het internet kan

³¹⁷ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 110.

³¹⁸ E. Turban & J.E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Prentice Hall 1998, p. 303-304.

raadplegen.³¹⁹ Lodder en Oskamp observeren dat het gebruik van IT en in het bijzonder het internet door advocaten significant is toegenomen.³²⁰ Matthijssen, Voermans en Weusten merken op dat van het open internet vanzelfsprekend door juristen gebruik gemaakt wordt.³²¹ Pacifici merkt wat betreft intranetten op dat, hoewel advocatenkantoren in eerste instantie voorzichtig waren met het oppakken van intranet, zij sinds eind jaren negentig op grote schaal intranetten zijn gaan inzetten.³²² Lamb stelt vast dat het gebruik van intranetten in advocatenkantoren vanaf 1998 snel groeit.³²³

Op het internet wordt steeds meer juridische informatie aangeboden. Van der Wees constateert dat het aantal jurisprudentiesites vanaf 1999 langzaam en gestaag steeg maar dat dat nog niets voorstelde met de hoeveelheid op papier beschikbare jurisprudentie.³²⁴ Datzelfde geldt ook voor wet- en regelgeving. Van der Wees merkt op dat in 1997 het toenmalige kabinet vond dat de overheid verantwoording moest nemen voor het rechtstreeks en kosteloos beschikbaarstellen van een volledig en actueel bestand van de eigen wet- en regelgeving.

In 2002 wijst Van der Wees erop dat de Staat aan de uitgeverij SDU opdracht heeft gegeven om een wettenbestand te ontwikkelen dat voor iedereen gratis via internet toegankelijk is.³²⁵ Via de website www.wetten.nl is dat mogelijk.

Inmiddels zijn er verschillende juridische websites op het Internet verschenen. Aan de hand van Van der Wees zal ik een aantal bekende websites kort beschrijven. Op www.overheid.nl kan gezocht worden naar informatie over het beleid, producten en

³¹⁹ R.J.M. Vogels, J.E. Baukema, J.J.J. Donkers & C. Melchior, *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM, 2002, p.28.

³²⁰ A.R. Lodder & A. Oskamp, Introduction: Law, 'Information Technology, and Artificial Intelligence', A.R. Lodder & A. Oskamp (eds.), *Information Technology and Lawyers*, Springer 2006, p. 1.

³²¹ L.J. Matthijssen, W. Voermans & M.C.M. Weusten, 'IT-toepassingen in de juridische praktijk', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer, 2002, p. 32.

³²² S.I. Pacifici, 'Is an Intranet in Your Future?', *Law Library Resource Xchange (LLRX)*, 1997.

³²³ R. Lamb, 'Using Intranets. Preliminary Results from a Socio-technical Field Study', *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1999, p. 2.

³²⁴ L. Van der Wees, 'De jurist en Internet', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002, p. 45.

³²⁵ L. Van der Wees, 'De jurist en Internet', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002, p. 46-47.

diensten van de Nederlandse overheid. Op de overheidssite kan bijvoorbeeld gezocht worden naar kamerstukken, Staatsblad en het Tractatenblad. Een andere website is <opmaat.sdu.nl> dat net als overheid.nl officiële publicaties aanbiedt. Het verschil is dat voor Opmaat betaald dient te worden. Ten opzichte van de gratis site biedt Opmaat verschillende extra opties zoals de mogelijkheid om interesseprofielen in te stellen, attendering via e-mail en links naar dossiers en regelgeving. Een ander voorbeeld van een juridische website is www.wettenbank.sdu.nl. De wettenbank beschikt over wetteksten vanaf 1996 maar biedt ook de mogelijkheid om te zoeken in jurisprudentie. Door middel van hyperlinks kan vanuit wetgeving gesprongen worden naar relevante jurisprudentie en vice versa. Voor de wettenbank geldt net als voor Opmaat dat het moet concurreren met een vergelijkbaar gratis product (wetten.nl); daartoe heeft deze extra functionaliteiten toegevoegd zoals historische wetgeving en de parlementaire geschiedenis van de wetten.

Een bekende gratis website voor jurisprudentie is www.rechtspraak.nl, de officiële site van de rechterlijke organisatie in Nederland. Naar gepubliceerde uitspraken kan onder meer met zaaknummers of vrije tekst gezocht worden. Ook bestaat de mogelijkheid om een veel gebruikte zoekvraag op te slaan. Door een (gratis) abonnement op een nieuwsbrief kan de gebruiker via e-mail geattendeerd worden op nieuwe uitspraken. Net als op andere plaatsen waar jurisprudentie aangeboden wordt betreft het een selectie omdat er dagelijks vele rechterlijke uitspraken worden gedaan. Daarom wordt er gebruik gemaakt van selectiecriteria waarmee uitspraken geselecteerd worden voor publicatie door de gerechten zelf. Het gaat dan over het algemeen om rechterlijke uitspraken die belangwekkend zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de gerechten om uitspraken te publiceren.

Afgaande op de literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Het gebruik van internet en intranet scoort hoog onder advocaten.

Net als bij databases kan een hoge score er op duiden dat advocaten goed weten om te gaan met het gebruik van internet en intranet en dat deze toepassingen over het algemeen over voor advocaten relevante informatie en kennis beschikken. Bij een lage score kan het zijn dat advocaten niet goed weten hoe zij het internet en intranet moeten gebruiken en dat zij niet goed met behulp van deze toepassingen de voor hen belangrijke informatie en kennis kunnen achterhalen.

Internet en intranet en kennisprocessen

Medewerkers kunnen op het internet en intranet bijhouden van welke locaties zij regelmatig kennis gebruiken. Deze informatie kan inzicht bieden in de kennis waaraan de medewerker behoefte heeft. Door informatie en kennis uit verschillende bronnen op het internet te bestuderen en met elkaar te combineren kan een medewerker zijn kennis verder

ontwikkelen. Choo, Detlor en Turnbull beschrijven het intranet als *communication spaces*.³²⁶ Communication spaces faciliteren conversaties en onderhandelingen tussen medewerkers. Intranetten kunnen dan bijdragen aan het faciliteren van het verspreiden en interpreteren van informatie en dragen zo bij aan het ontwikkelen van kennis in een organisatie. Medewerkers kunnen met behulp van communication spaces conversaties met collega's onderhouden om zo interpretaties en perspectieven te delen. Dit kan resulteren in nieuwe perspectieven en innovatie. Choo, Detlor en Turnbull suggereren dat intranetten een bepaalde hoeveelheid chaos en redundantie van informatie tolereren zodat het medewerkers van de organisatie helpt om hun gevoelens uit te drukken en hun impliciete begrip te communiceren waardoor kennis zich beter kan ontwikkelen.

Met behulp van het internet en intranet kan informatie en kennis van medewerkers op grote schaal toegankelijk gemaakt worden. Choo, Detlor en Turnbull beschrijven het intranet als *content space*.³²⁷ Een content space faciliteert de toegang tot en het verkrijgen van informatie. Intranetten kunnen organisaties voorzien van toegenomen toegang tot een breed scala van informatiebronnen zoals databases die zich zowel binnen als buiten de organisatie bevinden. Intranetten kunnen door gebruikers direct vanaf individuele desktops doorzocht worden.

Door zelf informatie en kennis aan te bieden op het internet of het intranet, bijvoorbeeld via een website of een nieuwsgroep, kan een medewerker zijn kennis delen met anderen. Zack onderscheidt "integrative applications" en "interactive applications".³²⁸ Integrative applications kennen een sequentiële stroom van expliciete kennis in en uit een repository. Producenten en consumenten interacteren volgens Zack dan vooral met de repository met elkaar. De repository wordt volgens hem het primaire medium voor het delen van kennis en biedt plaats aan medewerkers om hun kennis bij te dragen. Een voorbeeld van integrative applications is electronic publishing. Interactive applications richten zich voornamelijk op het ondersteunen van interactie tussen die medewerkers met impliciete kennis. De inhoud van interactive applications is dynamisch en aan verandering onderhevig. Voorbeelden van interactive applications zijn distributed learning systems en forums.

³²⁶ C.W. Choo, B. Detlor & D. Turnbull, 'The Intranet as Infrastructure for Knowledge Work', in *Web Work; Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000, p. 223.

³²⁷ C.W. Choo, B. Detlor & D. Turnbull, 'The Intranet as Infrastructure for Knowledge Work', in *Web Work; Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000, p. 223.

³²⁸ M.H. Zack, 'Managing Codified Knowledge', MIT Sloan Management Review (40), 1999-4, p. 50.

Alavi en Tiwana onderscheiden een “netwerkmodel” en “knowledge stockmodel” van kennisdeling.³²⁹ Het netwerkmodel richt zich op het faciliteren van kennisdeling van persoon tot persoon via elektronische communicatiekanalen. Het stockmodel richt zich op de elektronische overdracht van expliciete kennis naar en van elektronische repositories. Het netwerkmodel van kennisdeling maakt veel gebruik van communicatie ondersteunende systemen om elektronische communicatiekanalen voor het delen van kennis tussen individuen op te zetten. Sommige communicatie ondersteunende systemen maken synchrone (real time) uitwisseling van berichten tussen personen mogelijk en sommige systemen maken enkel asynchrone (vertraagde) communicatie mogelijk. Synchrone communicatie ondersteunende systemen omvatten volgens Alavi en Tiwana on-line chat, audio en videoconferentie en asynchrone systemen bestaan uit e-mail, voice mail en computer conferencing. Met behulp van het internet kunnen deze toepassingen gebruikt worden. Wasko en Faraj merken op dat elektronische netwerken het mogelijk maken om informatie snel, globaal en met een groot aantal individuen te delen.³³⁰

Het stockmodel van Alavi en Tiwana richt zich op de elektronische overdracht van expliciete kennis naar en van elektronische repositories en individuen. Een IT toepassing om het stockmodel van kennisdeling te implementeren is de informatieportal of het intranet van de organisatie. Dit portal maakt het mogelijk kennis te delen tussen repositories en individuen. Een voordeel van portals ligt in hun mogelijkheid om kennis van en naar een verscheidenheid van bronnen over te brengen ongeacht plaats en tijd.³³¹

Hendriks merkt op dat een intranet misschien de meest prominente IT toepassing voor het faciliteren van het delen van kennis is.³³² Een intranet wordt ook wel omschreven als een afgeschermd intern internet. Intranetten maken het mogelijk om grotere hoeveelheden elektronische informatie over de organisatie beschikbaar te stellen dan eerder het geval was.³³³ Intranetten worden volgens Hall beschouwd als belangrijke platformen voor het

³²⁹ M. Alavi & A. Tiwana, ‘Knowledge Management: The Information Technology Dimension’, in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 110.

³³⁰ M. Wasko & S. Faraj, ‘Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice’, *MIS Quarterly* 2005 (29), 2005-1, p. 36.

³³¹ M. Alavi & A. Tiwana, ‘Knowledge Management: The Information Technology Dimension’, in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 111.

³³² P. Hendriks, ‘Why share knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing’, *Knowledge and Process Management* (6), 1999-2, p. 93.

³³³ M. Alavi & D.E. Leidner, ‘Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues’, *MIS Quarterly* (25) 2001-1, p.

delen van kennis.³³⁴ Gottschalk merkt op dat intranetten gezien worden als een instrument om kennis in organisaties efficiënter te delen en te ontwikkelen.³³⁵ Intranetten kunnen voorzien in basisfaciliteiten zoals algemene bronnen voor de ondersteuning van het persoonlijk werk zoals agenda's. Ook kunnen met behulp van een intranet belangrijke softwaretoepassingen in de organisatie geïntegreerd worden. Meer geavanceerde intranetten bieden bronnen die het ontwikkelen van kennis, inclusief interne ontmoetingsplaatsen voor discussiegroepen en gedeelde databases aanmoedigen.³³⁶ Susskind stelt dat het intranet een technologie is dat advocaten helpt om hun kennis te delen in hun advocatenkantoor.³³⁷

Door het delen van informatie en kennis via het internet of het intranet kunnen medewerkers elkaars informatie en kennis toepassen om bijvoorbeeld een probleem op te lossen. Choo, Detlor en Turnbull beschrijven *collaboration spaces*.³³⁸ Een collaboration space ondersteunt coöperatief werk. Intranetten bieden als collaboration spaces de mogelijkheid aan medewerkers om de stroom informatie nodig voor samenwerking tussen verschillende afdelingen te coördineren en om kennis in hun dagelijkse praktijk te gebruiken.

Tot slot kan een medewerker zijn kennis evalueren door het op het internet en het intranet te vergelijken met kennis van anderen over hetzelfde onderwerp. Maar, merken Van der Wees, Renden en Hertzberger op, omdat er tegenwoordig zoveel informatie en kennis beschikbaar is en omdat iedereen die kennis (anoniem) kan publiceren, met name op het internet, is evaluatie van die kennis van belang.³³⁹ Zij beschrijven drie criteria, waarmee kennis geëvalueerd kan worden wanneer een advocaat aan deze kennis twijfelt: herkomst, objectiviteit en actualiteit. Wanneer de auteur een "grote naam" is, dan is de informatie hoogstwaarschijnlijk betrouwbaar. Ook kan er gekeken worden naar de organisatie die

117.

³³⁴ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27) 2001-3, p. 139.

³³⁵ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1999-3.

³³⁶ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27) 2001-3, p. 139.

³³⁷ R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p. Iii.

³³⁸ C.W. Choo, B. Detlor & D. Turnbull, 'The Intranet as Infrastructure for Knowledge Work', in *Web Work; Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000, p. 223.

³³⁹ J.G.L. Van der Wees, W.G. Renden, M. Hertzberger, *Handboek internet voor juristen*, Deventer: Kluwer 2004, p. 35.

verantwoordelijk is voor de informatie. Als voorbeeld noemen Van der Wees e.a. rechtspraak.nl dat door de Rechterlijke Macht verzorgd wordt en Justitie.nl dat door het ministerie van Justitie verzorgd wordt. Voor wat betreft objectiviteit kan de instelling of auteur verantwoordelijk voor de informatie een mening hebben die niet “neutraal” is. Als voorbeelden noemen Van der Wees e.a. wetenschappelijke artikelen die op het eerste gezicht betrouwbaar lijken maar eigenlijk uitsluitend reclame maken voor een bepaald product of een bepaalde dienst, een wetenschapper die een betoog houdt dat door de rest van de wetenschappelijke wereld als “kul” wordt afgedaan en een auteur die er een (zeer) eenzijdige mening op na houdt. Bij actualiteit doelen Van der Wees e.a. op de publicatiedatum van informatie. Vaak wordt er geen publicatiedatum genoemd op websites waardoor het niet duidelijk wordt of die informatie wel actueel genoeg is.

Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van internet en intranet en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

E-mail

E-mail is volgens Susskind populair onder advocaten.³⁴⁰ In 2002 stellen Vogels, Baukema, Donkers en Melchior vast dat het gebruik van e-mail onder advocaten goed ingeburgerd is.³⁴¹ Met e-mail kunnen berichten naar meerdere personen tegelijk gezonden worden. Ook kunnen bestanden zoals teksten, spreadsheets, databases, afbeeldingen etc., eenvoudig aan een e-mail gekoppeld en verzonden worden. Susskind merkt op dat e-mail over het algemeen gebruikt wordt ter vervanging van telefoongesprekken, het uitwisselen van memoranda en informele brieven.³⁴² Volgens Susskind en Du Plessis maken advocaten zich wel zorgen over het gebruik van e-mail, met name over betrouwbaarheid, toegangsrechten en vertrouwelijkheid.³⁴³ Garanties dat een e-mail met bijvoorbeeld gevoelige kennis van cliënten goed aankomt en onderweg niet in verkeerde handen valt kunnen niet worden gegeven. Advocaten kunnen via het Balienet (het Intranet van de Nederlandse Orde van

³⁴⁰ R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p.153.

³⁴¹ R.J.M. Vogels, J.E. Baukema, J.J.J. Donkers & C. Melchior, *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM, 2002, p.26.

³⁴² R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p.152.

³⁴³ R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998, p.153, T. du Plessis, *Information and knowledge management in support of legal research in a digital information environment* (diss. Rand Afrikaans Universiteit) 2004, p. 60.

Advocaten) berichten versleuteld verzenden.³⁴⁴ Daarvoor wordt, uitsluitend voor advocaten, een certificaat verstrekt waarmee de inhoud van een e-mail alleen leesbaar wordt voor de geadresseerde.

Afsluitend leiden we uit de literatuur de volgende hypothese af:

- Het gebruik van e-mail scoort hoog onder advocaten.

Een hoge score kan er op wijzen dat advocaten goed gebruik weten te maken van e-mail en veel informatie en kennis via e-mail delen. Een lage score kan er op duiden dat e-mail weinig gebruikt wordt vanwege de zorgen over de betrouwbaarheid van deze toepassing maar kan er ook op duiden dat advocaten hun kennis niet willen of niet kunnen delen via e-mail. Dit laatste kan veroorzaakt worden door het feit dat advocaten respectievelijk meer waarde hechten aan persoonlijk, face-to-face contact en dat de informatie en kennis te complex is om eenvoudig via e-mail te delen.

E-mail en kennisprocessen

Via e-mail kunnen medewerkers bij elkaar te rade gaan voor het oplossen van bepaalde problemen. Informatie over het gebruik van e-mail kan inzicht geven in de kennisbehoefte van medewerkers. Met behulp van algoritmen zouden volgens Becks, Reichling en Wulf interpersoonlijke relaties gedetecteerd kunnen worden, bijvoorbeeld door het analyseren van de frequentie van e-mail uitwisseling.³⁴⁵ De bescherming van privacy van medewerkers mag hier echter niet uit het oog worden verloren. Met behulp van e-mail is het voor een medewerker mogelijk om een collega te vragen hem kennis en informatie over een bepaald onderwerp te sturen. Door het bestuderen en combineren van informatie uit verschillende e-mails kan de ontvanger zijn kennis ontwikkelen.³⁴⁶ Met behulp van e-mail kan een bericht naar een grote groep gebruikers gezonden worden waarmee voor een medewerker de mogelijkheid ontstaat om zijn informatie en kennis op grote schaal toegankelijk te maken. E-mail biedt de mogelijkheid om informatie en kennis te delen. Jongedijk observeert dat sinds 2002 het gebruik van e-mail voor het delen van kennis in advocatenkantoren is

³⁴⁴ H.A. Stein & J.E.H. Clifford Kocq van Breugel, 'Marketing en presentatie', P.F. van Oosten de Boer, B.H.J. de Regt & H.A. Stein (red.), *De advocaat als ondernemer. De bedrijfsmatige kant van het advocatenkantoor*, Deventer: Kluwer 2003, p. 36.

³⁴⁵ A. Becks, T. Reichling & V. Wulf, 'Expertise Finding. Approaches to Foster Social Capital', M.H. Huysman & V. Wulf (eds.), *Social Capital and IT*, Cambridge: MIT Press 2004, p. 2.

³⁴⁶ Zie verder: S. Lichtenstein, *Knowledge Development and Creation in E-mail*, *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004.

toegenomen.³⁴⁷ Informatie en kennis in e-mails zouden toegepast kunnen worden door een medewerker om zijn dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Tot slot kan e-mail gebruikt worden om kennis te evalueren, bijvoorbeeld door een collega te e-mailen en hem te vragen of bepaalde informatie en kennis wel juist is. Kortom, afgaande op de voorgaande theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van e-mail en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Groupware

Edwards en Mahling omschrijven groupware als een typische softwaretoepassing in advocatenkantoren.³⁴⁸ Groupware is geautomatiseerde ondersteuning van de samenwerking tussen mensen, ongeacht plaats en tijd.³⁴⁹ Typische groupware-toepassingen zijn agendabeheer, conferentiefaciliteiten, overdracht en gezamenlijke bewerking van documenten. Een bekende commerciële toepassing van groupware in de rechtspraak is Lotus Notes van IBM waarmee on-line samengewerkt kan worden, e-mail verzonden wordt en toegang tot het intranet en internet geboden wordt.

In de literatuur is weinig bekend over het gebruik van groupware door advocaten. Afgaande op Edwards en Mahling kunnen we wel tot de volgende hypothese komen:

- Het gebruik van groupware scoort hoog onder advocaten.

Een hoge score kan er net als bij e-mail op wijzen dat advocaten goed gebruik weten te maken van groupware en veel informatie en kennis met elkaar via groupware delen. Een lage score kan er op duiden dat groupware weinig gebruikt wordt omdat advocaten hun kennis niet willen of niet kunnen delen via groupware. Net als bij e-mail zouden advocaten in dit geval meer waarde kunnen hechten aan persoonlijk, face-to-face contact en dat de informatie en kennis te complex is om eenvoudig via groupware te delen.

³⁴⁷ S. Jongedijk, 'Stand van kennismanagement in de advocatuur', Catalyse Business Consultants 2004, p. 6.

³⁴⁸ D.L. Edwards & D.E. Mahling, 'Toward knowledge management systems in the legal domain', Proceedings of Group 97, Association for Computing Machinery, 1997, p. 160.

³⁴⁹ P. Noordam & A. van der Vlist, *Trends in IT*, Den Haag: Ten Hagen Stam 1998; E. Turban & J.E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Prentice Hall 1998, p. 312; R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000.

Grouware en kennisprocessen

Oskamp merkt op dat IT zoals Lotus Notes (groupware) kan helpen bij het overzicht van benodigde en beschikbare kennis.³⁵⁰ Door het relateren van de verschillende overzichten ontstaat bijvoorbeeld een overzicht waar en op welke wijze welke kennis beschikbaar is: bij wie men te rade moet gaan bij welk probleem of welke applicaties daarvoor geraadpleegd kunnen worden. Het ontwikkelen van kennis kan mogelijk gemaakt worden omdat aan groupware bijvoorbeeld databases gekoppeld kunnen worden en vragen gesteld kunnen worden aan andere gebruikers. Informatietechnologie kan volgens Alavi en Tiwana een rol spelen bij het ontwikkelen van kennis door de ondersteuning van leerprocessen van individuen en de ondersteuning van samenwerking interacties tussen individuen en het gezamenlijk oplossen van problemen.³⁵¹ Een categorie van IT voor de ondersteuning van het ontwikkelen van kennis bestaat uit “collaboration support systems”.³⁵² Deze systemen refereren aan geïntegreerde IT zoals groupware ter ondersteuning van interacties tussen individuen om organisatorische samenwerking tijdens het uitvoeren van taken te ondersteunen. Met behulp van groupware wordt samenwerking tussen medewerkers ondersteund ongeacht plaats en tijd.³⁵³ Groupware betreft de geautomatiseerde ondersteuning van de samenwerking tussen mensen in allerlei verbanden, formele of informele.³⁵⁴ Ontwikkelingen zoals groupware hebben de kansen voor het ontwikkelen en delen van kennis aanzienlijk doen toenemen.³⁵⁵

Marwick merkt op dat gedeelde ervaringen een belangrijke basis zijn voor het delen van kennis.³⁵⁶ Groupware biedt volgens hem een omgeving, vaak een virtual space genoemd, waarin deelnemers bepaalde soorten ervaringen kunnen delen. Bijvoorbeeld door het

³⁵⁰ A. Oskamp, ‘Beheer van juridische kennis in het IT tijdperk’, in: J.M.A. Berkvens e.a. (red.), *Onderneming en ICT*, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 317.

³⁵¹ M. Alavi & A. Tiwana, ‘Knowledge Management: The Information Technology Dimension’, in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 106.

³⁵² M. Alavi & A. Tiwana, ‘Knowledge Management: The Information Technology Dimension’, in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 107.

³⁵³ R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, *Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement*, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000, p. 127-132.

³⁵⁴ S.K.Th. Boersma, *Management van kennis. Een creatieve onderneming*, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 201-209.

³⁵⁵ J. Nahapiet & S. Ghoshal, ‘Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage’, *Academy of Management Review* (23) 1998-2, p. 249.

³⁵⁶ A.D. Marwick, ‘Knowledge Management Technology’, *IBM Systems Journal* (40), 2001-4, p. 817.

bijwonen van video en tekstgebaseerde bijeenkomsten, luisteren naar presentaties, het houden van discussies en het delen van documenten.

Door de koppeling van onder meer databases en e-mail kan een medewerker zijn informatie en kennis op grote schaal toegankelijk maken. Daarnaast kan een medewerker via groupware kennis delen door bijvoorbeeld vragen van anderen beantwoorden, berichten te plaatsen en e-mail te versturen. Groupware biedt medewerkers in principe de mogelijkheid om gezamenlijk te werken aan een opdracht. De kennis van de medewerkers en de kennis uit andere bronnen die te benaderen zijn via groupware kunnen toegepast worden om de opdracht uit te voeren. Door de mogelijkheden om onder meer on line samen te werken en vragen te stellen kunnen medewerkers hun kennis evalueren. Voorts biedt groupware de mogelijkheid om in contact te komen met andere gebruikers op het systeem die hem kunnen ondersteunen bij het evalueren van zijn kennis.

Op basis van de voorgaande theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van groupware en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Kennissystemen

Kennissystemen zijn systemen die over kennis van het recht en kennis van methoden en processen op een specifiek terrein beschikken en met die kennis bepaalde taken of delen ervan kunnen uitvoeren of ondersteunen. Toepassingen van kennissystemen zijn regelgebaseerde systemen, case based reasoning systemen, neurale netwerken, datamining en intelligent agents:

- **Regelgebaseerd systeem:** In een regelgebaseerd systeem is kennis in de vorm van rechtsregels opgenomen. Deze regels zijn vaak in de vorm van conditie-actie paren: "Als deze conditie zich voordoet, of deze conditie, voer dan deze actie uit".³⁵⁷ Het kennissysteem kan door te redeneren met rechtsregels antwoord geven op juridische vragen.
- **Case Based Reasoning systemen:** Case based reasoning systemen gebruiken een database met oplossingen voor problemen om nieuwe problemen op te lossen.³⁵⁸

³⁵⁷ A. Barr & E.A. Feigenbaum, *The Handbook of Artificial Intelligence*, Pitman 1981.

³⁵⁸ G.F. Luger, W.A. Stubblefield, *Artificial Intelligence. Structures and Strategies for Complex Problem Solving*, Addison-Wesley 1998, p. 235; E. Turban, J.E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Prentice Hall 1998, p. 571; E. Rich, K. Knight, *Artificial Intelligence*, McGraw-Hill 1991; E.W. Oskamp, *Computerondersteuning*

In deze systemen worden bijvoorbeeld bekende casusposities op basis van een theoretisch domeinmodel met een nieuw probleem vergeleken en worden argumenten voor en tegen geëvalueerd.

- **Neurale netwerken:** Neurale netwerken zijn toepassingen die op een vergelijkbare wijze als mensen hun kennis verwerven.³⁵⁹ Aan de invoerkant van het netwerk worden feiten van een casus ingevoerd. Aan de uitvoerkant wordt door het netwerk een bepaalde oplossing voorgesteld. Door aan te geven of de door het netwerk voorgestelde oplossing juist is, wordt het netwerk getraind en zal het gaandeweg steeds vaker goede en steeds minder vaak foute oplossingen voorstellen. Wanneer er voldoende cases zijn ingevoerd en het netwerk volleerd is, dan zal in het vervolg het netwerk op iedere casus een goed antwoord kunnen geven.
- **Datamining:** Met behulp van datamining kunnen uit databestanden verbanden gelegd worden tussen allerlei gegevens. Bijvoorbeeld om na te gaan welke leeftijdsgroepen vaak bij aanrijdingen betrokken zijn.³⁶⁰
- **Intelligent agents:** Een intelligent agent is een systeem dat in de toekomst mogelijk zelfstandig taken kan uitvoeren in bijvoorbeeld een computernetwerk.³⁶¹ Intelligent agents zijn niet gekoppeld aan een systeem, maar kunnen zich vrijelijk over meerdere systemen heen bewegen.³⁶² Een intelligent agent kan bijvoorbeeld in databases zoeken naar informatie of nieuwe kennis ontwikkelen door het combineren van verschillende bronnen op het internet. Intelligent agents kunnen naast hun zelfstandigheid ook herkend worden aan eigenschappen zoals sociaal gedrag, reactiviteit, pro-activiteit, adaptiviteit en creativiteit.³⁶³ Hierdoor kunnen ze onder meer met andere agenten (ook mensen) communiceren, gegevens uitwisselen, leren van ervaringen en reageren op de omgeving.

bij straftoemeting. De ontwikkeling van een databank (diss. Universiteit Leiden), Gouda: Quint 1998, p. 49.

³⁵⁹ A.R. Lodder & A. Oskamp, 'Inleiding', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002, p. 9.

³⁶⁰ A. Oskamp, 'Beheer van juridische kennis in het IT tijdperk', in: J.M.A. Berkvens e.a. (red.), *Onderneming en ICT*, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 318.

³⁶¹ A. Oskamp, 'Beheer van juridische kennis in het IT tijdperk', in: J.M.A. Berkvens e.a. (red.), *Onderneming en ICT*, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 2000, p. 319.

³⁶² A. Oskamp, *Agenten, terecht!* (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002, p. 1.

³⁶³ A. Oskamp, *Agenten, terecht!* (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002, p. 8-9.

Voorbeelden van commerciële kennissystemen in de rechtspraktijk zijn:

- De AlimentatieRekendisk, waarmee alimentatieberekeningen worden uitgevoerd.³⁶⁴
- MRE Algemene Bijstand ondersteunt de inhoudelijke afhandeling van aanvragen, heronderzoeken, wijzigingen en beëindigingen voor periodieke uitkeringen voor Levensonderhoud op grond van de Algemene Bijstandswet.³⁶⁵
- BOS (Beslissing Ondersteunend Systeem) biedt ondersteuning bij het formuleren van een eis in een strafzaak.³⁶⁶
- Het OVB-systeem (Overdrachtsbelasting) kan voor cases waarbij bijvoorbeeld onroerende zaken van eigenaar verwisselen bepalen of, en zo ja hoeveel overdrachtsbelasting, verschuldigd is.³⁶⁷
- Het WVP-systeem (Wet Verevening Pensioenrechten bij scheiding) kan op basis van een scheidingscasus automatisch bepalen hoe de pensioenrechten verdeeld moeten worden.³⁶⁸

Diverse auteurs merken op dat het gebruik van kennissystemen in de rechtspraktijk erg beperkt is. In 1987 presenteert Susskind een artikel met de veelzeggende titel: *'Expert systems in law. Out of the research laboratory and into the marketplace'*.³⁶⁹ Tien jaar later zien Oskamp en Tragter dat het aantal kennissystemen nog steeds laag is.³⁷⁰ Aan het begin van het millennium observeren Hall en Zeleznikow dat er vele prototype kennissystemen zijn maar dat er maar weinig volledig operationele systemen zijn.³⁷¹ In 2002 zijn Oskamp

³⁶⁴ Zie <<http://www.ksu.nl/prodinfo/Alimentatie.shtml>>.

³⁶⁵ M. Groothuis & J.S. Svensson, 'Expert system support and juridical quality', in: *Proceedings of the Thirteenth Jurix Conference*, IOS Press, Amsterdam, Berlin, Washington, DC, 2000, p. 1-10.

³⁶⁶ A.R. Lodder & A. Oskamp, 'Inleiding', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002, p. 3.

³⁶⁷ M.C.M. Weusten, *De bouw van juridische kennissystemen. KRT: methodologie en gereedschap* (diss. Utrecht), Deventer: Kluwer 1999.

³⁶⁸ Zie <<http://www.jur.kun.nl/rit/marnix/wvp/123.htm>>.

³⁶⁹ R. Susskind, 'Expert systems in law. Out of the research laboratory and into the marketplace', *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Law*, 1987.

³⁷⁰ A. Oskamp & M.W. Tragter, 'Knowledge for Automated Legal Problem Solving: Theory versus Practice', *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Law* 1997.

³⁷¹ M.J.J. Hall & J. Zeleznikow, 'Acknowledging Insufficiency in the Evaluation of Legal

en Lauritsen gefrustreerd dat zij geen enkel in de rechtspraktijk succesvol toegepast kennissysteem kunnen noemen.³⁷²

Uit de literatuur kan de volgende hypothese afgeleid worden:

- Het gebruik van kennissystemen scoort laag onder advocaten.

Een reden voor een lage score kan zijn dat er niet veel kennissystemen zijn die enige toegevoegde waarde hebben voor advocaten. En de reden daarvoor kan zijn dat ze te complex zijn, of dat advocaten er te weinig aan meewerken. Ook kan het zijn dat kennis nauw verbonden blijft met een bepaald persoon of groep wat het gebruik van kennis in kennissystemen een zekere subjectieve lading geeft, wat maakt dat ze minder eenvoudig geaccepteerd worden.³⁷³ Uit de kenmerken van professionals in de professionele bureaucratie van Mintzberg kan afgeleid worden dat de professional er tegen is dat zijn vaardigheden gerationaliseerd worden – dat ze tot eenvoudig uit te voeren stappen worden teruggebracht.³⁷⁴ Dat zou een einde maken aan zijn autonomie omdat zijn vaardigheden dan geprogrammeerd kunnen worden en de professional niet meer nodig is. Een hoge score kan betekenen dat kennissystemen betrekkelijk goed geaccepteerd worden door advocaten en zodoende ook gebruikt zouden kunnen worden door minder ervaren medewerkers in een kantoor voor het oplossen van problemen bij afwezigheid van de advocaat.

Kennissystemen en kennisprocessen

Kennissystemen zouden van invloed kunnen zijn op de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie.³⁷⁵ Intelligent agents zouden wellicht in de toekomst profielen van de kennisbehoefte van gebruikers kunnen maken en verfijnen op basis van de zoekopdrachten van gebruikers. Intelligent agents zouden experts kunnen vinden die medewerkers bij hun kennisbehoefte kunnen helpen.³⁷⁶ Verder zouden intelligent agents over de schouders van medewerkers

Knowledge-based Systems. Strategies Towards a Broadbased Evaluation Model', *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Law* 2001.

³⁷² A. Oskamp & M. Lauritsen, 'AI in law practice? So far, not much', *Artificial Intelligence and Law* (10) 2002, p. 227-236.

³⁷³ A. Oskamp, *Rechtsinformatica: Vooruitzien in de informatiemaatschappij*, oratie Katholieke Universiteit Nijmegen, Kluwer, Deventer, 1998, p. 15.

³⁷⁴ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 213.

³⁷⁵ P.H.J. Hendriks & D. J. Vriens, 'Knowledge-based systems and knowledge management. Friends or foes?', *Information & Management* (35) 1999-2, p. 1.

³⁷⁶ B. Yu & M.P. Singh, 'An Agent-Based Approach to Knowledge Management', *Proceedings CIKM'02*, Mclean USA 2002, p. 642.

mee kunnen kijken terwijl zij aan het werk zijn en potentiële informatiebehoeften in kaart kunnen brengen.³⁷⁷

Een medewerker kan over informatie en kennis beschikken om een bepaald probleem op te lossen. Door het inbrengen van die informatie en kennis in een kennissysteem kan zijn kennis op grote schaal toegankelijk gemaakt en gedeeld worden. Kennissystemen zoals onder meer regelgebaseerde systemen, case based reasoning systemen en neurale netwerken bieden ondersteuning aan het ontwikkelen van kennis door het beantwoorden van vragen van medewerkers. En met behulp van datamining kunnen gegevens en informatie uit verschillende bronnen zoals databases gecombineerd worden wat kan leiden tot nieuwe inzichten. Intelligent agents kunnen in de toekomst wellicht door het combineren van verschillende bronnen op het internet ook nieuwe kennis voor zijn gebruiker ontwikkelen. Ook dragen met name intelligent agents in de toekomst wellicht bij aan het delen van kennis, door het communiceren met agents van collega-medewerkers om zo relevante informatie en kennis onderling uit te wisselen.

Kennissystemen zoals regelgebaseerde systemen en case based reasoning systemen passen kennis toe.³⁷⁸ Regelgebaseerde systemen bieden de mogelijkheid om goed gespecificeerde procedures in de organisatie vast te leggen en zelfs op te leggen.³⁷⁹ Medewerkers gebruiken vaak vuistregels, heuristieken en impliciet ontwikkelde criteria om besluiten te nemen.³⁸⁰ Regelgebaseerde systemen faciliteren toepassing van dergelijke kennis door het expliciteren van de beslissingsregels. Een regelgebaseerd systeem is volgens Alavi en Tiwana een waardevol instrument voor het toepassen van kennis wanneer de impliciete kennis van een expert omgezet kan worden in expliciete regels. Zodoende kan de menselijke expert zich richten op andere activiteiten die lastiger te vertalen zijn in expliciete regels. Een Case-Based reasoning systeem faciliteert het toepassen van semi-gestructureerde kennis door het intelligent hergebruiken van eerdere ervaringen met het oplossen van problemen. In de loop

³⁷⁷ C.C. Marshall, F.M. Shipman & R.J. McCall, 'Making large-scale information resources serve communities of practice, in E.L. Lesser, M.A. Fontaine & J.A. Slusher (eds.), *Knowledge and Communities*, Butterworth-Heineman 2000, p. 239.

³⁷⁸ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 112.

³⁷⁹ M. Alavi & D.E. Leidner, 'Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', *MIS Quarterly* (25) 2001-1, p. 122.

³⁸⁰ M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2003, p. 112.

der tijd ontstaat een verzameling problemen en oplossingen voor die problemen. Elk probleem wordt geclassificeerd met behulp van reeds gespecificeerde attributen. De gebruiker specificeert een probleem en kent gewichten toe aan verschillende attributen om hun relatieve belang bij het oplossen van problemen aan te geven. Vervolgens gebruikt het CBR systeem problemen uit het verleden om te helpen bij het oplossen van nieuwe problemen door het vergelijken van patronen.

Tot slot zijn kennissystemen zoals regelgebaseerde systemen, case based reasoning systemen en neurale netwerken van invloed op het evalueren van kennis. Een medewerker kan een probleem al hebben opgelost en kan met behulp van een kennissysteem nagaan of dat systeem ook tot dezelfde uitkomst komt. Of dit zal gebeuren is de vraag. Het zal eerder zo zijn dat kennissystemen de normen bepalen. Intelligent agents bieden ondersteuning aan het evalueren van kennis door op het internet op zoek te gaan naar oorspronkelijke bronnen die vergeleken kunnen worden met de kennis van de medewerker.

Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van kennissystemen en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

2.7.2 Technieken

In de literatuur over kennismanagement worden diverse technieken genoemd. Als uitgangspunt ga ik uit van technieken die ook aanwezig zijn in advocatenkantoren of in het kader van advocatenkantoren in de literatuur genoemd worden. Deze technieken zijn thesauri, hyperlinks en brainstorms.

Thesauri

Vaak is het voor een gebruiker moeilijk om de juiste woorden te vinden voor de omschrijving van een vraag. Dan kan gebruik gemaakt worden van een thesaurus. Een thesaurus is een synoniemenlijst waarin woorden en begrippen zijn opgenomen met dezelfde betekenis als een bepaald woord.³⁸¹ Bij het toekennen van synoniemen dient altijd rekening gehouden te worden met de context om te voorkomen dat er een grote lijst met items ontstaat waarvan vele irrelevant zijn.³⁸² In de literatuur is weinig bekend over het

³⁸¹R.V. de Mulder, C. Wildemast, J. van den Hoven, 'Conceptuele geautomatiseerde juridische documentatiesystemen', *Computerrecht* 1993; A. Oskamp, 'Beheer van juridische kennis in het IT tijdperk', in: J.M.A. Berkvens e.a. (red.), *Onderneming en ICT*, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 2000.

³⁸²R. Widdison, 'New perspectives in legal information retrieval', *International Journal of Law and Information Technology* 2002.

gebruik van thesauri door advocaten. Omdat we eerder zagen dat het werk van advocaten niet alleen kennisintensief is maar ook complex door het gebruik van vele “open” en vage begrippen komen we tot de volgende hypothese:

- Het gebruik van thesauri scoort hoog onder advocaten.

Een hoge score op het gebruik van thesauri kan betekenen dat advocaten bekend zijn met deze techniek en er goed gebruik van kunnen maken. Een lage score kan betekenen dat advocaten niet bekend zijn met de techniek of dat de thesauri niet goed gebruikt kunnen worden omdat ze bestaan uit grote lijst met items ontstaat waarvan vele irrelevant zijn.

Thesauri en kennisprocessen

Door een overzicht van de belangrijkste concepten die medewerkers gebruiken kan meer inzicht gekregen worden in hun kennisbehoefte. Door het bestuderen van synoniemen in de thesaurus kunnen medewerkers kennis ontwikkelen over concepten die gebruikt door medewerkers in andere afdelingen maar synoniem zijn met de eigen concepten. Met behulp van thesauri kan informatie en kennis in bijvoorbeeld een database door middel van synoniemen toegankelijk gemaakt worden.³⁸³

Gebruikers kunnen thesauri toepassen bij het zoeken naar bijvoorbeeld het begrip “IE-recht” dat in een database bijvoorbeeld opgeslagen ligt onder “Intellectueel Eigendomsrecht”, “Databankrecht” en “Portretrecht”. Door het gebruik van synoniemen kunnen thesauri het delen van kennis ondersteunen. Thesauri ondersteunen met name het ontsluiten van informatie en kennis. Deze informatie en kennis zou een medewerker vervolgens kunnen toepassen en evalueren. Op basis van theorie en literatuur komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen het gebruiken van thesauri en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Hyperlinks

Met hyperlinks of hypertext worden verschillende documenten geïntegreerd.³⁸⁴ Zo wordt er via hyperlinks een relatie tussen verschillende documenten gelegd. Bij het aanbrengen van hyperlinks moet er voor gewaakt worden (om desoriëntatie te voorkomen) dat er niet te veel hyperlinks aangeboden worden. In de literatuur is weinig bekend over het gebruik van hyperlinks door advocaten. Omdat we eerder zagen dat de literatuur aanneemt dat internet

³⁸³ S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002, p. 208.

³⁸⁴ P. Leith & A. Hoey, The computerised lawyer. - A guide to the use of computers in the legal profession, Springer-Verlag 1998.

en intranet veel gebruikt worden door advocaten, en hyperlinks een belangrijk onderdeel van deze toepassingen vormen, formuleren we de volgende hypothese:

- Het gebruik van hyperlinks scoort hoog onder advocaten.

Hyperlinks en kennisprocessen

Hyperlinks naar bezochte locaties op het intranet of het internet kunnen vastgelegd worden. Deze links geven inzicht in de kennisbehoefte van een medewerker. Hyperlinks kunnen leiden naar bronnen die over voor de medewerker nieuwe kennis beschikken. Voorts kunnen hyperlinks gebruikt worden om verschillende documenten te koppelen zodat het combineren van informatie mogelijk wordt. Door het aanbrengen van hyperlinks naar en in zijn documenten kan een medewerker zijn informatie en kennis op grote schaal toegankelijk maken. Door het koppelen van documenten van verschillende medewerkers met hyperlinks kunnen zij kennis delen. Informatie en kennis gevonden na het volgen van een hyperlink kan toegepast worden voor het uitvoeren van werkzaamheden. Verder kan de gevonden informatie en kennis gebruikt worden voor het evalueren van de kennis van een medewerker. Marwick merkt op dat een kwaliteitsmaat het aantal keer is dat een document geciteerd is of het aantal keer dat naar het document gelinkt is met behulp van hyperlinks.³⁸⁵ Een citatie of hyperlink is volgens hem bewijs dat de auteur van het citaat of gelinkt document waardevol is. Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van hyperlinks en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Brainstorms

Bij de brainstorm deelt een groep medewerkers vrijelijk ideeën op een associatieve wijze met elkaar. De brainstorm wordt niet geblokkeerd door (voor)oordelen of kritiek en is niet gericht op het nemen van besluiten. Over het gebruik van brainstorms in advocatenkantoren is nog weinig bekend. In hoofdstuk twee kwam wel naar voren dat advocaten autonoom zijn. Deze autonomie kan ertoe leiden dat advocaten geen of weinig behoefte hebben aan brainstorms. De te onderzoeken hypothese luidt dan ook als volgt:

- Het gebruik van brainstorms scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan inhouden dat advocaten zich niet bewust zijn van het toepassen van brainstorms maar ook dat advocaten wellicht geen tijd hebben voor brainstorms of te

³⁸⁵ A.D. Marwick, 'Knowledge Management Technology', IBM Systems Journal (40), 2001-4, p. 820.

onafhankelijk willen werken van collega's. Een hoge score kan er op wijzen dat advocaten bereid zijn om betrekkelijk veel kennis met elkaar te delen met behulp van brainstorms.

Brainstorms en kennisprocessen

Kennisbehoefte kan een onderwerp van brainstorms zijn. Verder kan door het observeren van gestelde vragen tijdens een brainstorm meer inzicht gekregen worden in wie behoefte heeft en aan welke kennis behoefte is. Door het opperen van (nieuwe) ideeën door betrokkenen bij een brainstorm kan een deelnemer aan deze brainstorm kennis ontwikkelen om nieuwe problemen op te lossen.³⁸⁶ De deelnemer kan zelf nieuwe ideeën aanvoeren en zo zijn kennis met de groep delen.³⁸⁷ De betrokkene bij de brainstorm kan op zijn beurt door het uitleggen van zijn ideeën zijn kennis toegankelijk maken.

Een medewerker kan informatie en kennis uit de brainstorm toepassen in zijn werk. De brainstorm is niet gericht op het nemen van besluiten waardoor het evalueren van kennis niet plaatsvindt. Er worden bijvoorbeeld wel ideeën geopperd om een probleem op te lossen maar er wordt niet besloten of een bepaald idee geschikt is. Wel kan de brainstorm ideeën opleveren voor mogelijkheden om informatie en kennis zo goed mogelijk te evalueren. Uitgaande van de literatuur en theorie komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen het gebruik van brainstorms en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

2.7.3 Overige hulpmiddelen

Overige in de literatuur over kennismanagement en de rechtspraak terugkerende hulpmiddelen zijn standaardmodellen³⁸⁸, overleggen, persoonlijke document-vorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Standaardmodellen

In sommige advocatenkantoren zijn zeer veel zogenaamde standaardmodellen voorhanden.³⁸⁹ Matthijssen, Voermans en Weusten omschrijven standaardmodellen als

³⁸⁶ B. Gallupe, 'Knowledge Management Systems. Surveying the landscape', International Journal of Management Reviews (3) 2001-1, p. 69.

³⁸⁷ M. Wenneker, P. van der Rijt, M. van Selm, P. Nelissen & F. Wester, How Does ICT Support Knowledge Sharing? Case-study of Knowledge Sharing and the Role of ICT in a Government Agency, ICT, the Knowledge Society and Changes in Work, 1st Bi-annual European Conference, 2005, P. 10.

³⁸⁸ G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 75-90.

³⁸⁹ L. Wopereis, 'De toekomst van kennismanagement. Waarheen, waarvoor?', *Advocatenblad* 2004-6, p. 300.

blauwdrukken voor veelgebruikte of juridische complexe documenten waarin is voorzien in alle mogelijke opties en alternatieven.³⁹⁰ Van een overeenkomst die gesloten is in een specifieke situatie kan een standaardmodel gemaakt worden dat hergebruikt kan worden bij het sluiten van overeenkomsten in nieuwe en soortgelijke situaties. Er kunnen bijvoorbeeld optionele clausules aan toegevoegd worden.³⁹¹ Het standaardmodel kan continu verrijkt worden met jurisprudentie, literatuur en nieuwe inzichten van medewerkers die met het model werken.³⁹²

Hoewel in de literatuur naar voren komt dat in sommige advocatenkantoren zeer veel standaardmodellen voorhanden zijn, zegt dat nog niets over het gebruik ervan. Uitgaande van de autonomie van professionals zoals advocaten kunnen we ons voorstellen dat advocaten liever geen gebruik maken van modellen die door anderen ontwikkeld zijn. De te onderzoeken hypothese omschrijven we als volgt:

- Het gebruik van standaardmodellen scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan betekenen dat er weinig standaardmodellen voorhanden zijn in advocatenkantoren of dat de bestaande standaardmodellen niet goed gebruikt kunnen worden in het werk van advocaten, bijvoorbeeld omdat een rechtsgebied voortdurend in beweging is waardoor de modellen niet tijdig bijgewerkt kunnen worden. Dit alles is echter ook afhankelijk van het soort rechtsgebied en het soort advocaat. Er kunnen rechtsgebieden zijn die zich niet goed lenen voor het ontwikkelen en gebruiken van standaardmodellen. Een lage score zou ook kunnen betekenen dat advocaten moeite hebben om tijdig het juiste model te vinden of dat modellen niet gedeeld worden in een kantoor. Een hoge score kan betekenen dat er veel modellen zijn, zij goed aansluiten bij het werk van advocaten en zij goed gedeeld worden in een kantoor.

Standaardmodellen en kennisprocessen

Bij het ontwikkelen van standaardmodellen wordt duidelijk welke onderdelen van het model niet standaard zijn. Het invullen van die onderdelen moet per keer bekeken worden. Deze niet-standaard onderdelen geven mogelijk inzicht in de kennis waaraan nog behoefte is. Door het keer op keer toepassen van een model kan duidelijk worden welke onderdelen

³⁹⁰ L.J. Matthijssen, W. Voermans & M.C.M. Weusten, 'IT-toepassingen in de juridische praktijk', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer, 2002, p. 23.

³⁹¹ . Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 117.

³⁹² L. Wopereis, 'De toekomst van kennismanagement. Waarheen, waarvoor?', *Advocatenblad* 2004-6, p. 300.

nog ontbreken en nog ontwikkeld moeten worden. Door het ontwikkelen van standaardmodellen en door de modellen te voorzien van een gebruikershandleiding kan kennis van een medewerker toegankelijk gemaakt worden. En door zijn standaardmodellen en gebruikershandleidingen te publiceren kan een medewerker kennis delen.³⁹³ Jongedijk observeert dat kennis in advocatenkantoren vooral uitgewisseld wordt via modellen.³⁹⁴ Informatie en kennis in een standaardmodel en bijbehorende handleiding kunnen toegepast worden om een bepaalde opdracht uit te voeren. Een medewerker kan een algemeen geaccepteerd model en bijbehorende handleiding gebruiken om zijn eigen informatie en kennis over bijvoorbeeld het sluiten van een contract te evalueren.

Kortom, op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van standaardmodellen en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Overleggen

Jongedijk merkt op dat advocatenkantoren met het opzetten van kennismanagement beginnen door middel van overleggen of bijeenkomsten.³⁹⁵ Tijdens een overleg komen twee of meer medewerkers samen om een bepaald onderwerp te bespreken. Dit overleg kan op informele en formele wijze plaatsvinden.³⁹⁶ Het overleg kan fysiek plaatsvinden maar ook steeds vaker met behulp van softwaretoepassingen. Over in hoeverre advocaten gebruik maken van overleggen is weinig bekend. Ook hier kunnen we, rekening houdend met de veronderstelde autonomie van advocaten, ons voorstellen dat advocaten liever geen overleg voeren. De te onderzoeken hypothese is als volgt:

- Het gebruik van overleggen scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan inhouden dat advocaten weinig kennis met elkaar delen via overleggen. Wellicht hebben advocaten daar te weinig tijd voor of willen zij zo onafhankelijk mogelijk werken van collega's. Een hoge score kan er op wijzen dat advocaten bereid zijn om betrekkelijk veel kennis met elkaar te delen met behulp van overleggen.

³⁹³ S. Jongedijk & L. Matthijssen, 'De stand van zaken', *Advocatenblad* 2004-6, p. 278.

³⁹⁴ S. Jongedijk, *Stand van kennismanagement in de advocatuur*, Catalyse Business Consultants 2004, p. 4.

³⁹⁵ S. Jongedijk, *Stand van kennismanagement in de advocatuur*, Catalyse Business Consultants 2004, p. 8.

³⁹⁶ M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 71.

Overleggen en kennisprocessen

Door overleg tussen verschillende medewerkers kunnen zij hun behoefte aan kennis in kaart brengen. Overleggen bieden ook de mogelijkheid tot het krijgen van antwoorden op vragen en het combineren van gegevens en informatie zodat kennis ontwikkeld kan worden.³⁹⁷ Door deel te nemen aan overleggen kan een medewerker zijn kennis toegankelijk maken en delen. Jongedijk merkt op dat kennis in advocatenkantoren vooral gedeeld wordt via directe contacten tussen advocaten zoals vergaderingen.³⁹⁸ Overleggen bieden verder de mogelijkheid om gezamenlijk na te gaan hoe kennis toegepast en geëvalueerd kan worden. Uitgaande van de theorie en literatuur komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen het gebruik van standaardmodellen en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Persoonlijke documentvorming

Een voorbeeld van de documenten die advocaten produceren is een advies voor de cliënt. Om tot dit advies te komen heeft de advocaat verschillende documenten die hij persoonlijk van belang acht zoals artikelen uit vakbladen, delen van wetgeving en rechterlijke uitspraken verzameld, samengesteld en bewaart. Door deze persoonlijke documentvorming weet de advocaat zelf het beste waar hij zijn documenten bewaart en hoe hij toegang tot zijn documenten heeft. Over het gebruik van persoonlijke dossiervorming door advocaten is weinig bekend. Een anekdote van Knapen³⁹⁹ geeft wel een indruk van persoonlijke documentvorming in de praktijk. Zo schrijft hij: “De werkkamer van mr. Koen Peters (Mannaerts & Appels te Tilburg) ziet er uit zoals die van veel van zijn collega’s: mappen in de kasten, mappen op de tafels en mappen op de grond. Ja, hij kan zijn weg er goed in vinden. Nee, niet iedereen kan zaken van hem overnemen, mocht hij onverhoeds een maand in het ziekenhuis komen te liggen. ‘Toegegeven, het is slechts alfabetisch ontsloten.’ Maar wél werkbaar.” Over het gebruik van persoonlijke documentvorming door advocaten is weinig bekend. Maar rekening houdend met de veronderstelde autonomie van advocaten, zouden we ons kunnen voorstellen dat advocaten veel aan persoonlijke documentvorming doen. De hypothese is dan ook:

- Het gebruik van persoonlijke documentvorming scoort hoog onder advocaten.

³⁹⁷ L. Fahey, R. Srivastava, J. S. Sharon & D. E. Smith, Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management, IBM Systems Journal (40), 2001.

³⁹⁸ S. Jongedijk, Stand van kennismanagement in de advocatuur’, Catalyse Business Consultants 2004, p. 4.

³⁹⁹ M. Knapen, ‘De kaartenbak voorbij’, Advocatenblad 2004-6, p. 269.

Een hoge score op het gebruik van persoonlijke documentvorming kan betekenen dat advocaten veel informatie en kennis voor zichzelf houden. Een hoge score geeft aan dat er veel aan persoonlijke documentvorming wordt gedaan door advocaten. Deze situatie geeft aan dat er veel informatie en kennis bij advocaten vastligt dat wellicht ontsloten kan worden voor collega's in het kantoor. Een lage score kan betekenen dat er überhaupt weinig aan persoonlijke documentvorming wordt gedaan en dat informatie en kennis juist zo snel mogelijk toegankelijk gemaakt wordt voor collega's.

Persoonlijke documentvorming en kennisprocessen

Aan de hand van persoonlijke document of documentatievorming kan een medewerker in de loop der tijd een overzicht krijgen van informatie en kennis waarover hij beschikt. Dit overzicht kan inzicht geven in de informatie en kennis die (wellicht) nog ontbreekt. Door het combineren van gegevens en informatie uit zijn (persoonlijke) documentatie ontwikkelt een medewerker kennis. Persoonlijke dossiervorming biedt een medewerker een basis om die informatie en kennis niet alleen voor zichzelf toegankelijk te maken maar ook voor collega's. De wijze waarop persoonlijke dossiervorming plaatsvindt bepaalt daarbij mede hoe toegankelijk de informatie en kennis zal zijn voor collega's.

Een medewerker kan informatie en kennis uit zijn (persoonlijke) documentatie delen met collega's. Een medewerker past voorts informatie en kennis uit persoonlijke dossiervorming toe bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Verder kan een medewerker informatie en kennis uit zijn persoonlijke dossiervorming gebruiken voor evaluatie van kennis van collega's of informatie en kennis die hij vindt in bronnen op bijvoorbeeld het intranet. Onze hypothese luidt als volgt:

- Tussen het gebruik van persoonlijke documentatievorming en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Bibliotheek

Advocatenkantoren beschikken doorgaans over een eigen bibliotheek. De functie van die bibliotheek is om documenten te verzamelen, te ordenen en beschikbaar te stellen aan de medewerkers. Naast het fysiek aanbieden van documenten beschikken sommige bibliotheken in advocatenkantoren ook over een digitale bibliotheek waarmee verwezen wordt naar documenten in elektronische vorm. Deze documenten hoeven zich niet per se binnen de organisatie te bevinden maar kunnen bijvoorbeeld ook op het internet gevonden worden. Met de aandacht voor kennismanagement krijgen bibliotheken volgens Jongedijk meer informatiegerichte taken zoals actieve signalering en juridisch onderzoek voor secties.⁴⁰⁰ Medewerkers van bibliotheken in advocatenkantoren stellen de collectie samen,

⁴⁰⁰ S. Jongedijk, 'Stand van kennismanagement in de advocatuur', Catalyse Business Consultants 2004, p. 7.

verzamelen documenten, bepalen de wijze van ontsluiting en bieden ondersteuning aan medewerkers bij het zoeken naar een antwoord op hun informatievragen. Verder attenderen zij medewerkers in de organisatie op nieuwe documenten.

Over het gebruik van de bibliotheek door advocaten is nog weinig informatie beschikbaar. Er is geen specifiek onderzoek gedaan naar bijvoorbeeld de wijze waarop en frequentie waarmee advocaten de bibliotheek raadplegen. Wel zagen we eerder dat het werk van advocaten kennisintensief is waarbij het gebruik van de bibliotheek door advocaten van groot belang lijkt. De hypothese luidt als volgt:

- Het gebruik van de bibliotheek scoort hoog onder advocaten.

Een hoge score kan erop duiden dat de bibliotheek veel toegevoegde waarde kan leveren aan het werk van advocaten. De bibliotheek past zich bijvoorbeeld aan aan de wensen van advocaten, volgt ontwikkelingen op de voet en biedt pro-actief relevante informatie en kennis aan. Een hoge score kan ook betekenen dat advocaten zelf veel moeite hebben bij het verzamelen van relevante informatie en kennis.

Een lage score kan erop wijzen dat de bibliotheek over te weinig relevante informatie en kennis beschikt en of dat advocaten zelfstandig al heel goed aan de voor hen belangrijke informatie en kennis kunnen komen.

Bibliotheek en kennisprocessen

De bibliotheek ondersteunt de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie.⁴⁰¹ Deze ondersteuning vindt al plaats maar kan worden uitgebreid. De verzoeken van medewerkers aan de bibliotheek en het geregistreerde leengedrag geven inzicht in de kennisbehoefte van medewerkers. De bibliotheek kan medewerkers wijzen op nieuwe gegevens en informatie waarmee medewerkers hun kennis verder kunnen ontwikkelen. Verder kan de bibliotheek informatie en kennis op grote schaal toegankelijk maken en deelt de bibliotheek informatie en kennis met medewerkers. Medewerkers kunnen informatie en kennis uit de bibliotheek toepassen voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. De bibliotheek biedt medewerkers verschillende informatiebronnen die medewerkers kunnen gebruiken om hun kennis te evalueren. Op basis van theorie en literatuur kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen het gebruik van de bibliotheek en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

⁴⁰¹ K. Vos, Waar is de bibliotheek? Een transformatie naar Kenniscentrum, Informatie Professional 1998- 2, p. 26.

Projectteams

Een complex juridisch vraagstuk omvat vaak overlappende rechtsgebieden. Om een vraagstuk te behandelen worden in grote advocatenkantoren projectteams bestaande uit advocaten uit verschillende rechtsgebieden samengesteld. Projectteams zijn doorgaans formele groepen die door het management opgericht worden om specifieke projecten te voltooien, waarbij de juiste medewerkers gezocht worden, en de groep wordt soms opgeheven zodra het project beëindigt is.⁴⁰² Afhankelijk van de behoefte daartoe kunnen projectteams onderverdeeld worden in subteams. Projectteams worden vaak samengesteld voor de duur van een opdracht. Er is weinig literatuur over het gebruik van projectteams door advocaten. Over in hoeverre advocaten gebruik maken van projectteams is weinig bekend. Ook hier kunnen we, rekening houdend met de veronderstelde autonomie van advocaten, ons voorstellen dat advocaten liever geen deelnemen aan projectteams. De hypothese die ik zal onderzoeken betreft het volgende:

- Het gebruik van projectteams scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan inhouden dat advocaten veel werkzaamheden zelfstandig uitvoeren en er weinig multi-disciplinaire teams nodig zijn in een kantoor. Een hoge score kan er op wijzen dat advocaten betrekkelijk veel samenwerken en er betrekkelijk veel behoefte is aan projectteams in advocatenkantoren.

Projectteams en kennisprocessen

Projectteams kunnen samengesteld worden om de kennisbehoefte van medewerkers en van de organisatie in kaart te brengen. Leden van projectteams kunnen gezamenlijk nieuwe kennis ontwikkelen, bijvoorbeeld door het combineren van verschillende inzichten. Door middel van projectteams kunnen medewerkers hun kennis toegankelijk maken en delen met de leden van het team. Projectteams bieden verder de mogelijkheid om gezamenlijk na te gaan hoe kennis toegepast en geëvalueerd kan worden. Onze hypothese luidt als volgt:

- Tussen het gebruik van projectteams en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Functioneringsgesprekken

Een functioneringsgesprek biedt de medewerker en zijn manager de mogelijkheid formeel de onderwerpen te bespreken die van belang zijn bij het functioneren van de medewerker. De resultaten van de medewerker en ervaringen en verwachtingen van de medewerker en manager over het functioneren binnen de organisatie worden besproken en geëvalueerd.

⁴⁰² E.C. Wenger & W.M. Snyder, 'Communities of practice', Harvard Business Review, Zaltbommel: Thema 2002, p. 4.

Tijdens functioneringsgesprekken kan aandacht geschonken worden aan loopbaanbegeleiding, wensen en mogelijkheden voor de toekomst, opleidingsfaciliteiten, enzovoort. Over de wijze waarop functioneringsgesprekken voor kennismanagementdoeleinden wordt gebruikt door advocaten is weinig bekend. Ook hier kunnen we, rekening houdend met de veronderstelde autonomie van advocaten, ons voorstellen dat advocaten weinig gebruikmaken van functioneringsgesprekken. De te onderzoeken hypothese luidt dan ook als volgt:

- Het gebruik van functioneringsgesprekken scoort laag onder advocaten.

Een lage score kan er op duiden dat er vanuit de organisatie weinig aandacht besteed wordt aan het functioneren van advocaten. Dit kan tot gevolg hebben dat advocaten niet goed functioneren en bijvoorbeeld gedurende langere tijd incorrecte adviezen geven of niet bereid zijn om hun kennis te delen met collega's. Een hoge score kan duiden op veel betrokkenheid van de organisatie bij het functioneren van advocaten. Door deze betrokkenheid kan de kwaliteit van de werkzaamheden voortdurend gestimuleerd worden.

Functioneringsgesprekken en kennisprocessen

Tijdens een functioneringsgesprek kan in kaart worden gebracht aan welke kennis een medewerker nog behoefte heeft en of en zo ja hoe hij zijn kennis kan ontwikkelen. Rampersad beschrijft functionerings- en coachingsgesprekken als een strategie om de vaardigheid van de organisatie om kennis te ontwikkelen te doen toenemen.⁴⁰³ Van een medewerker wordt geïnventariseerd wat zijn leerstijl is en hoe dat afgestemd kan worden op zijn persoonlijke ambities. Deze afstemming wordt periodiek gereviewed tijdens functionerings- en coachingsgesprekken. Verder kan tijdens een functioneringsgesprek naar voren komen in hoeverre een medewerker zijn kennis deelt en toepast. Tot slot kan met behulp van een functioneringsgesprek kennis van een medewerker geëvalueerd worden. Afgaande op de theorie en literatuur komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen het gebruik van functioneringsgesprekken en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Persoonlijk ontwikkelplan

In een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) wordt vastgelegd hoe een medewerker zich kan ontwikkelen binnen de organisatie. Het maken van een POP helpt volgens De Leeuw om de gedachten en ideeën over de praktijkontwikkeling en de eigen ontwikkeling, de

⁴⁰³ H.K. Rampersad, Learning and Unlearning in Accordance with Organizational Change, Organization Development Journal 2004, p. 15.

ambities en mogelijkheden zichzelf te ontplooiën te ordenen.⁴⁰⁴ Met een POP maken de medewerker en de manager afspraken over hoe de medewerker ervoor zorgt dat hij verder leert, opleidingen volgt en vaardigheden ontwikkelt en hoe het kantoor dit alles faciliteert. Verder wordt er volgens De Leeuw gekeken naar wat er van de eventuele vorige plannen terecht is gekomen. Er wordt in de literatuur weinig aandacht besteed aan het gebruik van POP's door advocaten. Uitgaande van de kennisintensieve werkzaamheden en specialisatie van advocaten kunnen we ons voorstellen dat zij persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden. De te onderzoeken hypothese kan als volgt omschreven worden:

- Het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan scoort hoog onder advocaten.

Een lage score kan betekenen dat er vanuit het kantoor weinig aandacht is voor de ontwikkeling van advocaten. Dit kan ertoe leiden dat advocaten niet tijdig op nieuwe ontwikkelingen kunnen inspelen. Een hoge score kan duiden op veel aandacht vanuit het kantoor voor de ontwikkeling van advocaten. Door deze betrokkenheid kunnen advocaten aangemoedigd worden om zich voortdurend verder te ontwikkelen.

Persoonlijk ontwikkelplan en kennisprocessen

Met behulp van het persoonlijk ontwikkelplan kan een medewerker aangeven aan welke kennis hij nog behoefte heeft en hoe hij zijn kennis kan ontwikkelen. Aan de hand van zijn persoonlijk ontwikkelplan kan aan een medewerker duidelijk gemaakt worden hoe de door hem benodigde kennis toegankelijk gemaakt kan worden. Het persoonlijk ontwikkelplan van een medewerker kan gedeeld worden met een medewerker die over de gewenste kennis beschikt en de medewerker daarin verder op weg kan helpen. Met het persoonlijk ontwikkelplan kan inzichtelijk worden welke kennis de medewerker in de toekomst zou willen toepassen in zijn werkzaamheden. Tot slot biedt het persoonlijk ontwikkelplan een mogelijkheid om te evalueren of kennis van de medewerker nog voldoende is om zijn werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. De hypothese luidt als volgt:

- Tussen het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

2.7.4 Samenhang tussen omgevingsfactoren en hulpmiddelen

In de voorgaande paragrafen werden diverse omgevingsfactoren (autonomie van medewerkers, organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie, betrokkenheid management) en hulpmiddelen (databases, internet en intranet, e-mail, groupware en kennissystemen, thesauri, hyperlinks en brainstorms, standaardmodellen, overleggen,

⁴⁰⁴ V.F. de Leeuw, 'Loopbaanontwikkeling binnen de advocatuur', Advocatenblad (6), 2002, p. 260.

persoonlijke documentvorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan) toegelicht. In de literatuur over kennismanagement is de samenhang tussen omgevingsfactoren en hulpmiddelen nog weinig belicht. De volgende paragraaf gaat na hoe de verschillende omgevingsfactoren en hulpmiddelen in theorie samenhangen. In de tussensamenconclusie vat ik de te onderzoeken hypothesen samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypothesen.

Autonomie van medewerkers

Wat betreft het gebruik van hulpmiddelen kan autonomie betekenen dat medewerkers zelf bepalen of en welke hulpmiddelen zij nodig hebben en hoe zij die hulpmiddelen willen gebruiken. Mintzberg bijvoorbeeld stelt dat professionals maken vaak gebruik van eenvoudige technieken en technologieën zoals databases.⁴⁰⁵ Oskamp, Tragter en Lodder merken op dat een expert-advocaat toegang tot een database prefereert boven een expertsysteem.⁴⁰⁶ Dit heeft volgens Mintzberg onder meer te maken met het feit dat, naarmate technieken en technologieën meer complexe taken kunnen uitvoeren, de zelfstandigheid van de professional in het gedrang komt. Afgaande op de literatuur en theorie komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen autonomie en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Organisatiecultuur

Openheid

Powell en Dent-Micallef merken op dat een open organisatie en een open communicatie variabelen zijn die het meest gekoppeld worden aan de prestatie van informatietechnologie.⁴⁰⁷ In een open cultuur speelt communicatie een voorname rol. Met name IT-toepassingen zoals internet en intranet, e-mail en groupware zouden die communicatie kunnen ondersteunen. In gesloten culturen speelt het beheersen en controleren van informatie en IT-toepassingen een belangrijker rol dan in open culturen. IT-

⁴⁰⁵ H. Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989, p. 181.

⁴⁰⁶ A. Oskamp, M.W. Tragter & A.R. Lodder, 'Mutual benefits for AI & Law and Knowledge Management', *Proceedings of the Seventh International Conference on Artificial Intelligence and Law*, ACM, New York, 1999

⁴⁰⁷ T.C. Powell & A. Dent-Micallef, 'Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources', *Strategic Management Journal* (18), 1997-5, p. 380.

toepassingen die relatief eenvoudig te beheersen en te controleren zijn betreffen databases. Bij deze systemen, afhankelijk van de omvang en complexiteit, kan betrekkelijk goed bepaald worden welke informatie er precies in opgeslagen wordt, hoe het gestructureerd wordt en wat het systeem er precies mee doet. Waar informatie terechtkomt en wie deze informatie kan lezen is niet altijd duidelijk wanneer die informatie met behulp van het internet, intranet, e-mail en groupware verzonden wordt. Ook voor kennissystemen geldt vanwege hun complexiteit vaak dat het niet duidelijk is hoe het systeem de door een gebruiker ingevoerde gegevens precies verwerkt. In kennissystemen komt het bijvoorbeeld voor dat informatie over een onderwerp in een kennissysteem niet goed te onderscheiden tussen de vele regels aan programmeercode.

De technieken thesauri en hyperlinks lijken zowel in een open cultuur als in een gesloten cultuur te passen. In een gesloten cultuur kunnen duidelijke afspraken gemaakt worden over de inhoud van thesauri en het aanbrengen van hyperlinks. Door een teveel aan hyperlinks kan echter de beheersbaarheid en controleerbaarheid in een gesloten culturen van de hyperlinks in het gedrang komen. Brainstorms waarin het vrijelijk en openlijk delen van ideeën de belangrijkste rol speelt lijkt voornamelijk te passen binnen een open cultuur.

Standaardmodellen lijken zowel geschikt voor een open cultuur als voor een gesloten cultuur. In een gesloten cultuur zal er echter waarschijnlijk meer aandacht besteed worden aan het controleren en beheersen van de modellen en het gebruik ervan. In gesloten culturen zal persoonlijke dossiervorming passen omdat medewerkers zo hun eigen informatie en kennis controleerbaar en beheersbaar kunnen houden. In open culturen zal persoonlijke dossiervorming wellicht minder op prijs gesteld worden. Overleg in gesloten culturen zal voornamelijk formeler van aard zijn dan in open culturen omdat de inhoud en uitvoering van formeel overleg beter te beheersen en te controleren is dan bij informeel overleg. De bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan zullen zowel in open als gesloten culturen passen. In gesloten culturen zal er echter meer nadruk gelegd worden op formele afspraken voor wat betreft de inhoud en het gebruik van deze hulpmiddelen dan in open culturen. Naar aanleiding van de literatuur en theorie formuleren we de volgende hypothese:

- Tussen openheid en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Wederzijds respect en vertrouwen

Becks, Reichling en Wulf merken op dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij het ontwikkelen en onderhouden van sociale relaties.⁴⁰⁸ Een IT-toepassing kan volgens hen additionele kanalen tussen medewerkers openen om het opbouwen van vertrouwen aan te moedigen. Davenport e.a. merken op dat zonder vertrouwen kennismanagement initiatieven zullen mislukken, hoezeer zij ook ondersteund worden door bijvoorbeeld informatietechnologie.⁴⁰⁹ Verder is vertrouwen in een groep of organisatie van belang voor het gebruik van hulpmiddelen zoals informatietechnologie. Een groep die al lang samenwerkt en veel vertrouwen tussen zijn leden heeft opgebouwd is volgens Mark en Polltrock eerder in staat om een nieuw lid over te halen gebruik te maken van technologie.⁴¹⁰ Op basis van de literatuur en theorie komen we tot de volgende hypothese:

- Tussen wederzijds respect en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Communicatieklimaat

In organisaties waarin een goed communicatieklimaat heerst kunnen internet, intranet, e-mail en groupware een voorname rol spelen. In organisaties waarin het communicatieklimaat niet goed is kunnen kennissystemen een rol spelen. Kennissystemen kunnen gebruikt worden om medewerkers zelfstandig complexe taken te laten uitvoeren. Databases kunnen in zowel goede als minder goede communicatieklimaten een rol spelen omdat zij niet primair ontwikkeld zijn voor de ondersteuning van communicatie maar eerder de opslag van gegevens en informatie.

Technieken zoals brainstormen passen met name in organisaties met een goed communicatieklimaat. Thesauri en hyperlinks kunnen ondersteuning bieden aan organisaties met een goed communicatieklimaat als aan zowel organisaties met een minder goed communicatieklimaat. Met behulp van thesauri kan in een organisatie met een slecht communicatieklimaat getracht worden om afspraken te maken tussen verschillende medewerkers over de betekenis van concepten. Op deze wijze zouden medewerkers uit verschillende afdelingen meer inzicht kunnen krijgen in de verschillen en overeenkomsten tussen de door hen en door collega's gebruikte concepten.

⁴⁰⁸ A. Becks, T. Reichling & V. Wulf, 'Expertise Finding. Approaches to Foster Social Capital', M.H. Huysman & V. Wulf (eds.), *Social Capital and IT*, Cambridge: MIT Press 2004, p. 2.

⁴⁰⁹ T. Davenport & L. Prusak, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press 1998, p. 34-35.

⁴¹⁰ G. Mark & S. Polltrock, 'Shaping technology across social worlds. Groupware adoption in a distributed organization', in *ACM* 2003, p. 285-287.

In organisaties met een goed communicatieklimaat passen hulpmiddelen zoals standaardmodellen, overleggen, projectteams en functioneringsgesprekken. Modellen kunnen door het goede communicatieklimaat betrekkelijk eenvoudig gedeeld worden. In een goed communicatieklimaat passen hulpmiddelen zoals diverse overleggen die communicatie bevorderen. In organisaties met een minder goed communicatieklimaat zullen deze hulpmiddelen niet goed tot hun recht komen. In organisaties met een minder goed communicatieklimaat zullen waarschijnlijk hulpmiddelen zoals persoonlijke documentvorming en het persoonlijk ontwikkelplan voorkomen omdat bij deze hulpmiddelen voornamelijk sprake is van het belang van het individu. De bibliotheek lijkt zowel in organisaties met een goed communicatieklimaat als in organisaties met een minder goed communicatieklimaat te passen omdat zij niet primair gericht is op het ondersteunen van communicatie maar het opslaan en ontsluiten van informatie.

Onze hypothese luidt als volgt:

- Tussen communicatieklimaat en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Motivatie

Duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën

In organisaties met duidelijke organisatiedoelen wordt het helder welke hulpmiddelen belangrijk zijn voor de organisatie en of het gebruik ervan belangrijk of juist niet belangrijk is voor de organisatie. In organisaties waarin bijvoorbeeld communicatie tussen medewerkers van belang wordt geacht kunnen

IT toepassingen zoals internet, intranet, e-mail en groupware een belangrijke rol spelen. In organisaties waarin minder ervaren medewerkers ook complexe taken moeten kunnen uitvoeren zullen kennissystemen waarschijnlijk een rol kunnen spelen.

Rusanow stelt dat wanneer de doelen van IT vooraf niet duidelijk zijn dit nadelige gevolgen kan hebben voor het gebruik van IT-toepassingen.⁴¹¹ Zij illustreert dat met een voorbeeld waarin advocaten over het algemeen een informatiebehoefte omschrijven en hun IT-afdeling benaderen om een database te bouwen. Eén advocaat kan denken dat er een goede reden is om de database te bouwen, maar overlegt niet met zijn collega's om de behoefte van de organisatie te bepalen. Toch bouwt de IT-afdeling de database. Met veel ophef wordt de database geïntroduceerd. Advocaten komen er snel achter dat de database niet aan hun organisatiebehoefte voldoet. Ze gebruiken de database niet en dragen niet bij aan de inhoud van de database. Elke afdeling heeft zijn eigen kennis die niet met de rest

⁴¹¹ G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003, p. 22.

van het kantoor gedeeld wordt. In de loop der tijd raakt de inhoud verouderd. De advocaten raken snel hun vertrouwen in de database kwijt en stoppen met het gebruik ervan. Hoewel het kantoor in belangrijke mate investeert in de database, levert deze investering weinig op.

In organisaties met duidelijke organisatiedoelen wordt ook helder welke technieken en overige hulpmiddelen belangrijk zijn voor de organisatie en of het gebruik ervan belangrijk of juist niet belangrijk is voor de organisatie. In organisaties waarin medewerkers op verschillende terreinen werkzaam zijn en moeten zoeken naar informatie in dezelfde databases spelen thesauri een voorname rol. In organisaties waarin integratie van informatie en IT toepassingen van belang is spelen hyperlinks een rol. En in organisaties waarin innovatie en samenwerken van belang is zijn brainstormen goed mogelijk. Organisaties waarin veel routineopdrachten snel verwerkt moeten worden spelen standaardmodellen een rol. In organisaties waarin samenwerken voorop staat bieden hulpmiddelen zoals overleggen en projectteams ondersteuning. Organisaties waarin autonomie voorop staat spelen persoonlijke documentvorming en persoonlijke ontwikkelplannen een rol. In organisaties waarin het inhoudelijk ondersteunen van medewerkers een rol speelt is de bibliotheek van belang.

Uitgaande van de literatuur en theorie kunnen we de volgende hypothese verwoorden:

- Tussen duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Betrokkenheid medewerkers bij de organisatie

In organisaties met een hoge betrokkenheid van medewerkers zullen medewerkers, eerder dan in organisaties met een lage betrokkenheid, geneigd zijn betrokken te worden bij het ontwikkelen, selecteren en investeren in hulpmiddelen. Betrokken medewerkers zullen aan collega's elders in de organisatie laten weten waar zij voor hen relevante informatie hebben opgeslagen in een database. Voorts zullen betrokken medewerkers eerder laten weten welke locaties op het internet van belang zijn voor de organisatie. Ook zullen zij laten weten hoe het gebruik van bijvoorbeeld het intranet in het voordeel van de organisatie verbeterd kan worden. Bronnen en faciliteiten gekoppeld aan een intranet moeten volgens Hall in het voordeel van de organisatie werken en als surrogaat voor expertise dienen.⁴¹² Terwijl sommige bronnen zoals conferentie software of toegang tot commerciële on line services als standaardpakket aangeschaft kunnen worden, moeten de unieke intern geproduceerde bronnen volgens Hall gezocht worden bij individuele medewerkers en teams in de organisatie. Het succes van het intranet is zodoende afhankelijk van de bereidheid van

⁴¹² H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', Journal of Information Science (27) 2001-3, p. 140.

medewerkers om mee te werken aan het ontwikkelen van een gezamenlijke kennisbank. Eerdere studies hebben volgens Hall aangetoond dat dat een complex onderwerp is.

Betrokken medewerkers zouden voorts het initiatief kunnen nemen om bijvoorbeeld thesauri in samenspraak met collega's te ontwikkelen, hyperlinks aan te brengen, te controleren en brainstormen te organiseren over het verbeteren van de organisatie. Betrokken medewerkers laten ook zien dat zij goed gebruik maken van bijvoorbeeld georganiseerde overleggen. Verder kunnen zij tijdens functioneringsgesprekken en gesprekken over het persoonlijk ontwikkelplan niet alleen nagaan hoe zij hun eigen functioneren kunnen verbeteren maar ook hoe zij nog meer kunnen bijdragen aan het presteren van de hele organisatie. Tot slot zullen betrokken medewerkers kijken of zij van hun werk standaardmodellen kunnen maken waar collega's profijt van kunnen hebben en hoe de bibliotheek in het voordeel van de hele organisatie verbeterd zou kunnen worden.

Op basis van de literatuur en theorie kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen betrokkenheid medewerkers bij de organisatie en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Feedback

Door middel van feedback tussen gebruiker en eigenaar kan het gebruik van bijvoorbeeld databases verbeterd worden. Voor wat betreft internet en intranet kan door feedback van advocaten aan collega's duidelijk gemaakt worden welke bronnen goed toegankelijk en betrouwbaar zijn gebleken. Internet, intranet, e-mail en groupware zijn voorbeelden van IT toepassingen waarmee medewerkers feedback tussen elkaar kunnen uitwisselen.

Medewerkers kunnen voorts feedback leveren over de inhoud van thesauri en de kwaliteit van hyperlinks. Brainstorms zijn niet primair bedoeld voor het geven van feedback maar kunnen wel ideeën opleveren over onderwerpen waarvoor feedback nodig is. Verder kunnen medewerkers feedback geven over de kwaliteit van standaardmodellen, diverse overleggen, bibliotheek en projectteams. Functioneringsgesprekken bieden de mogelijkheid voor het geven van feedback over het functioneren in en van de organisatie. Het persoonlijk ontwikkelplan biedt de mogelijkheid om feedback te geven over het verder ontwikkelen van medewerkers en de mogelijkheden daartoe vanuit de organisatie. Op basis van de theorie kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen feedback en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Tijdsdruk

Het werken met informatietechnologie zou over het algemeen tijdsbesparend moeten werken maar kent in het geval van tijdsdruk nadelige gevolgen. Veel tijdsdruk kan ervoor zorgen dat bijvoorbeeld niet alle mogelijkheden van databases en hun zoekfuncties optimaal gebruikt worden omdat er geen tijd voor is om ze uit te voeren of omdat er geen tijd is geweest voor gebruikerstraining. Tijdsdruk zou er verder toe kunnen leiden dat de kwaliteit van bronnen op het internet niet goed gecontroleerd worden. Voor wat betreft het intranet kan tijdsdruk ertoe leiden dat er weinig persoonlijke informatie door medewerker op gepubliceerd wordt, zodat het vinden van de juiste collega bemoeilijkt wordt. Verder kan tijdsdruk ertoe leiden dat e-mail te snel en naar de verkeerde personen gestuurd wordt. Met behulp van groupware kan tijd die nodig is om op fysieke locaties samen te komen beperken omdat er in een elektronische omgeving ongeacht plaats samengewerkt kan worden. Verder kan er door tijdsdruk te snel vertrouwd worden op de antwoorden gegeven door een kennissysteem. Door tijdsdruk kan er voorts minder aandacht geschonken worden aan het ontwikkelen en het controleren van de kwaliteit van thesauri en hyperlinks. Voorts is er door tijdsdruk te weinig tijd voor brainstormen. Door tijdsdruk kan er minder tijd worden besteed aan het ontwikkelen en controleren van standaardmodellen. Ook is er minder tijd voor overleg, persoonlijke dossiervorming, het gebruik van de bibliotheek, het deelnemen aan projectteams, het voeren van een goed functioneringsgesprek en het opzetten van een goed persoonlijk ontwikkelplan. Onze hypothese luidt als volgt:

- Tussen tijdsdruk en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Betrokkenheid management bij het delen van kennis

De kans op acceptatie van hulpmiddelen zoals informatietechnologie neemt volgens Kleintop e.a. toe wanneer het management het gebruik van technologie ondersteunt, voorziet in training, communiceert met medewerkers en medewerkers toestaat mee te beslissen over technologie.⁴¹³ Een beperkte betrokkenheid van het management kan ertoe leiden dat niet geïnvesteerd wordt in databases die medewerkers goed kunnen ondersteunen. Een beperkte betrokkenheid van het management kan er ook toe leiden dat het niet duidelijk is voor medewerkers hoe zij internet en intranet mogen gebruiken tijdens hun werk. Betrokkenheid van het management kan zich ook uiten in het vrij maken van tijd zodat medewerkers hun e-mails goed kunnen bestuderen en beantwoorden. Betrokkenheid van het management kan zich verder uiten in het aanbieden van trainingen zodat medewerkers weten wat bijvoorbeeld groupware en kennissystemen zijn en hoe zij zo goed mogelijk daarvan gebruik kunnen maken. Verder kan betrokkenheid van het management

⁴¹³ W.A. Kleintop, G. Blau & S.C. Currall, 'Practice makes use. Using information technologies before implementation and the effect on acceptance by end users, in: ACM 1994, p. 120.

zich uiten in het samenstellen van teams die zich bezig kunnen gaan houden met het samenstellen en controleren van thesauri en hyperlinks. Voorts kan het management initiatief nemen tot het organiseren van brainstormen waarin ideeën worden uitgewisseld over het verbeteren van het werk in de organisatie. Andere voorbeelden van betrokkenheid door het management zijn het samenstellen en ondersteunen van commissies die standaardmodellen ontwikkelen, controleren en delen in de organisatie. Voorts kan de betrokkenheid van het management naar voren komen door deelname aan diverse overleggen. Verder kan het management laten zien in hoeverre zij persoonlijke dossiervorming belangrijk vinden of niet. Het management kan in samenspraak met medewerkers de bibliotheek ondersteunen en afstemmen op de wensen in de organisatie. Het management kan verder projectteams samenstellen en ondersteunen met de juiste hulpmiddelen. Tijdens functioneringsgesprekken en gesprekken over het persoonlijk ontwikkelplan kan het management laten merken of en hoe zij het functioneren van een medewerker zo goed mogelijk kunnen ondersteunen. Op basis van de theorie kunnen we de volgende hypothese formuleren:

- Tussen betrokkenheid van het management bij het delen van kennis en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Stimulatie

Butler observeert dat kennismanagementsystemen in de literatuur beschouwd worden als nieuwe benaderingen om creativiteit te stimuleren.⁴¹⁴ Patel e.a. Merken op dat kennisdeling niet zo snel kan verlopen als het delen van gegevens of informatie.⁴¹⁵ Er moet volgens hen een voortdurende stimulatie zijn omdat kennisdeling van nature bi-directioneel of multi-directioneel is wanneer er meer dan twee individuen bij betrokken zijn. Hulpmiddelen die voortdurende dialoog mogelijk maken zijn specifieke IT-toepassingen zoals e-mail. McQueen noemt als “collaborative technology systems”, die stimulatie door discussie ondersteunen, e-mail lijsten, forums en discussiegroepen die zich vaak buiten de grenzen van de organisatie begeven.⁴¹⁶ Op basis van de literatuur en theorie komen we tot de volgende hypothese:

⁴¹⁴ T. Butler, From Data to Knowledge and Back Again: Understanding the Limitations of KMS, Knowledge and Process Management, Vol. 10, No. 3, 2003, p. 144.

⁴¹⁵ M.B. Patel, T.J. McCarthy, P.W.G. Morris, T.M.S. Elhag, The role of it in capturing and managing knowledge for organisational learning on construction projects, Proceedings of Construction Information Technology, 2000.

⁴¹⁶ R.J. McQueen, Can collaborative technology support tacit knowledge creation in individuals?, Proceedings of the Fifth America's Conference on Information Systems, 1999.

- Tussen stimulatie en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

2.7.5 Tussenconclusie

Een doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in het gebruiken van hulpmiddelen door advocaten in de praktijk. In de voorgaande paragrafen zijn mede op basis van de literatuur een aantal hypothesen afgeleid over het gebruik van hulpmiddelen door advocaten.

- Het gebruik van databases scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van internet en intranet scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van e-mail scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van groupware scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van kennissystemen scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van thesauri scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van hyperlinks scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van brainstorms scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van standaardmodellen scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van overleggen scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van persoonlijke documentvorming scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van de bibliotheek scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van projectteams scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van functioneringsgesprekken scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van overleggen scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan scoort hoog onder advocaten.

Deze hypothesen nader onderzoeken is om een aantal redenen van belang. Zo wordt er in de literatuur aandacht besteed aan advocaten die hulpmiddelen zouden gebruiken zonder dat goed onderbouwd wordt of advocaten daarin zo verschillen van andere werknemers. In dit onderzoek zal voor een aantal hulpmiddelen nagegaan worden of het gebruik ervan inderdaad verschilt van het gebruik in andere organisaties. Daarnaast kan inzicht in het gebruik van hulpmiddelen door advocaten gebruikt worden om te onderzoeken in hoeverre een niet goed gebruikt hulpmiddel samenhangt met een bepaalde omgevingsfactor of kennisprocessen. Wellicht kan een omgevingsfactor of kennisproces zodanig beïnvloed worden dat het gebruik van het hulpmiddel verbeterd. Verder kunnen de resultaten gebruikt worden om na te gaan in hoeverre hulpmiddelen van invloed zijn op het uitvoeren van kennisprocessen. De selectie of ontwikkeling van hulpmiddelen kan zo afgestemd worden op kennisprocessen die zich lijken te lenen voor de ondersteuning van een bepaald hulpmiddel. Empirisch onderzoek is dan ook nodig om inzicht te krijgen in het gebruik van hulpmiddel door advocaten in de praktijk. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe dit

onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden.

De genoemde IT-toepassingen, technieken en overige hulpmiddelen bieden in theorie relatief veel mogelijkheden om de diverse kennisprocessen te ondersteunen. In de literatuur wordt bijvoorbeeld voor wat betreft de IT-toepassingen internet en intranet met name de mogelijkheid om kennis te delen genoemd. Dat geldt ook voor het gebruik van e-mail en groupware. Op basis van de literatuur werden de volgende hypotheses geformuleerd:

Tussen het gebruik van:

- databases;
- internet en intranet;
- e-mail;
- groupware;
- kennissystemen;
- thesauri;
- hyperlinks;
- brainstorm;
- standaardmodellen;
- persoonlijke documentatievorming;
- de bibliotheek;
- projectteams;
- functioneringsgesprekken;
- het persoonlijk ontwikkelplan
- en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Meer inzicht in het verband tussen kennisprocessen en hulpmiddelen is van belang voor het optimaliseren van kennismanagement. Wanneer blijkt dat er een verband is tussen een kennisproces en het gebruik van een bepaald hulpmiddel kan onderzocht worden hoe het uitvoeren van dat kennisproces en het gebruik van dat hulpmiddel in de organisatie kan verbeteren zodat zij elkaar nog meer kunnen stimuleren. Ook kan bij de aanschaf van hulpmiddelen bijvoorbeeld bekeken worden op welke kennisprocessen zij positief invloed kunnen hebben. In dit proefschrift beperk ik mij tot het onderzoeken van een eventueel verband tussen de genoemde hulpmiddelen en kennisprocessen. In het volgende hoofdstuk zal ik toelichten hoe ik dit empirisch onderzoek opzet en uitvoer. Toekomstig onderzoek zal moeten aantonen waarom er wel of geen verbanden bestaan tussen hulpmiddelen en kennisprocessen en hoe een eventueel verband gebruikt kan worden om het managen van kennis te optimaliseren.

Tussen de eerder genoemde omgevingsfactoren en het gebruik van hulpmiddelen bestaat in de literatuur en theorie verband. Zo is er volgens de literatuur is er verband tussen de autonomie van professionals zoals advocaten en het gebruik van bepaalde IT-toepassingen. Op basis van literatuur en theorie konden de volgende hypothesen geformuleerd worden:

- Tussen autonomie en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen openheid en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen wederzijds respect en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen communicatieklimaat en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen betrokkenheid medewerkers bij de organisatie en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen feedback en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen tijdsdruk en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen betrokkenheid van het management bij het delen van kennis en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.
- Tussen stimulatie en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

In hoeverre er een verband is tussen het gebruik van alle genoemde omgevingsfactoren en het gebruik van hulpmiddelen moet nog empirisch onderzocht worden. Meer inzicht in het verband tussen omgevingsfactoren en hulpmiddelen is van belang voor het optimaliseren van kennismanagement. Wanneer blijkt dat er een verband is tussen een omgevingsfactor en het gebruik van een bepaald hulpmiddel kan onderzocht worden hoe de aanwezigheid van die omgevingsfactor het gebruik van dat hulpmiddel in de organisatie positief kan beïnvloeden. Ook kan bij de aanschaf van hulpmiddelen bijvoorbeeld bekeken worden of zij wel bij de omgevingsfactoren passen. In het volgende hoofdstuk zal ik toelichten hoe ik dit empirisch onderzoek opzet en uitvoer.

2.8 Verschil tussen kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en andere organisaties

De laatste onderzoeksvraag betreft in hoeverre kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties. Daar gaat deze paragraaf over. In de tussenconclusie vat ik de te onderzoeken hypothese samen en onderbouw ik het belang van het onderzoeken van deze hypothese.

Het accent in de literatuur over kennismanagement in advocatenkantoren ligt met name op het managen van kennis door advocaten in die kantoren. Waarom er aandacht besteed wordt specifiek aan kennismanagement in advocatenkantoren wordt doorgaans weinig

onderbouwd. Gottschalk merkt op dat advocatenkantoren een branche representeren die zeer geschikt lijkt voor kennismanagementonderzoek; advocatenkantoren en advocaten zijn kennisintensief.⁴¹⁷ Forstenlechner merkt met Hunter op dat wat advocatenkantoren met name interessant maakt, het feit is dat expertise en kennis beide invoer en uitvoer zijn in die sector.⁴¹⁸ Kennis is in feite het enige product. Kennismanagement heeft volgens Forstenlechner meer potentieel in advocatenkantoren dan in andere industrieën waarin andere invoer en uitvoer vergelijkbaar relevant of zelfs relevanter zijn dan kennis.⁴¹⁹

2.8.1 Tussenconclusie

Op basis van de literatuur komen we tot de volgende hypothese:

- Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties.

In de literatuur over kennismanagement is weinig aandacht voor het verschil tussen kennismanagement in advocatenkantoren en andere organisaties. Met andere woorden: hoe voeren medewerkers in verschillende organisaties kennisprocessen uit? Hoe maken zij gebruik van hulpmiddelen? Welke omgevingsfactoren spelen in verschillende organisaties een rol? In de literatuur over kennismanagement zijn wel een aantal case studies verschenen over kennismanagement in organisaties, maar niet in vergelijking met kennismanagement in advocatenkantoren. Het onderzoeken van de zojuist gepresenteerde hypothese is om een aantal redenen van belang. Wanneer blijkt dat er verschil is tussen kennismanagement in advocatenkantoren en andere organisaties lijkt het gerechtvaardigd voor de literatuur en het onderzoek om te praten over “kennismanagement in en voor advocatenkantoren”. Verder kan een vergelijking de punten waarop het kennismanagement verschilt naar voren brengen. Toekomstig onderzoek naar kennismanagement in advocatenkantoren kan zich meer gericht op juist deze onderscheidende punten toeleggen. Voor advocatenkantoren kan een vergelijking van kennismanagement met andere organisaties een beeld geven hoe ver de ontwikkeling van hun kennismanagement is. Daarnaast zouden verschillende organisaties van elkaar kunnen leren. Een organisatie zou een kennismanagementprobleem al opgelost kunnen hebben terwijl advocatenkantoren er nog mee blijken te zitten. Door het

⁴¹⁷ P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1999-3.

⁴¹⁸ I. Forstenlechner, *Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures* (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 18.

⁴¹⁹ I. Forstenlechner, *Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures* (dissertatie) School of Industrial and Manufacturing Science 2005, p. 24.

uitwisselen van ervaringen met die organisatie zouden advocatenkantoren kunnen proberen hun problemen op te lossen. Zelfs als die organisatie zeer verschillend is van het advocatenkantoor zouden ideeën over kennismanagement wellicht tot de juiste inspiratie kunnen leiden. In hoeverre dit alles mogelijk is, is vanzelfsprekend onderwerp van nader onderzoek. Kortom, om vast te stellen of en waarin het kennismanagement in advocatenkantoren verschilt van andere organisaties is meer empirisch onderzoek en literatuuronderzoek nodig. De wijze waarop ik dat onderzoek opzet en uitvoer licht ik in het volgende hoofdstuk toe.

2.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk werd een theoretisch kader van kennismanagement in advocatenkantoren beschreven. Literatuur en theorie over organisaties en kennismanagement werd gebruikt om antwoord te krijgen op de in het eerste hoofdstuk gepresenteerde onderzoeksvragen.

- Wat zijn kenmerken van advocatenkantoren?
- Wat zijn kenmerken van advocaten in advocatenkantoren?
- Wat is kennis en over welke kennis beschikken advocaten?
- Wat is kennismanagement en hoe zien advocaten kennismanagement?
- Wat zijn kennisprocessen en hoe voeren advocaten kennisprocessen uit?
- Wat zijn bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren en hoe gebruiken advocaten die hulpmiddelen?
- Wat zijn omgevingsfactoren bij kennismanagement in advocatenkantoren?
- Hoe hangen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in het algemeen en in advocatenkantoren onderling samen?
- In hoeverre verschilt kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren van kennismanagement in andere organisaties?

De antwoorden op deze vragen werden gepresenteerd in de vorm van hypotheses. Ook werd onderbouwd waarom het van belang is om deze hypotheses nader onderzoeken. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe dit onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden. In deze paragraaf vat ik de antwoorden op de onderzoeksvragen, de hypotheses en de onderbouwing daarvan samen.

Kenmerken van advocatenkantoren en advocaten

De vraag wat kenmerken van grote advocatenkantoren zijn kon betrekkelijk eenvoudig met behulp van literatuur beantwoord worden. Uit de literatuur kwamen enkele kenmerken van grote advocatenkantoren en advocaten naar voren die een goede eerste indruk gaven van wat advocatenkantoren zijn en wat een advocaat is. Kenmerken van advocaten en advocatenkantoren zijn de aanzienlijke mate van onafhankelijkheid van advocaten, de vele

kennis en ervaring waarover advocaten (moeten) beschikken en hun betrekkelijk langdurige opleiding. Grotere advocatenkantoren worden gekenmerkt door een betrekkelijk grote adviespraktijk, een betrekkelijk grote kantoororganisatie ter ondersteuning van de advocaten, samenwerkingsvormen zoals de maatschap, de hoge mate van specialisatie, een hoge mate van commercialiteit en de betrekkelijk forse declaraties. Tot slot worden advocaten in de literatuur beschouwd als professionals. Kenmerken van professionals zoals advocaten betreffen de coördinatie van advocaten door standaardisatie van vaardigheden, uitvoerende medewerkers zoals advocaten zijn het centrale-organisatiedeel in advocatenkantoren en een groot deel van de macht over het uitvoerende werk berust bij de advocaten van de uitvoerende kern onderaan de hiërarchie.

Kennis

Op basis van de literatuur kwam ik, voor wat betreft de vraag wat kennis is en over welke kennis advocaten beschikken, tot de volgende hypothese:

- Advocaten hebben net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden.

Om deze hypothese te onderzoeken ga ik uit van een intuïtief concept van kennis: Kennis zit met name in de hoofden van mensen. Kennis is de vaardigheid om informatie te genereren en informatie te gebruiken. Kennis wordt verkregen door opleiding en ervaring. Kennis kun je delen met anderen en vastleggen in boeken en systemen. Met andere woorden, onder kennis versta ik vakinhoudelijke kennis en vaardigheden die een medewerker nodig heeft voor het uitoefenen van zijn dagelijkse werkzaamheden.

Kennismanagement

Met het oog op de onderzoeksvragen “Wat is kennismanagement en hoe zien advocaten kennismanagement?”, formuleerde ik op basis van de literatuur de volgende hypothese:

- Onder advocaten bestaan uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement.

Kennisprocessen

Op de vraag wat een kennisproces is geeft de literatuur over kennismanagement geen duidelijk antwoord. Er worden er vele soorten kennisprocessen genoemd die elk weer uit verschillende processen kunnen bestaan. Mijns inziens kunnen met kennisprocessen werkzaamheden en de inhoud daarvan georganiseerd en gestructureerd worden. Als uitgangspunt voor dit onderzoek zijn een aantal kennisprocessen genomen die terugkeren in verschillende publicaties over kennismanagement: kennisbehoefte, kennisontwikkeling,

kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie. In het onderzoek worden naar aanleiding van de literatuur over kennismanagement de volgende hypothesen onderzocht:

- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte.
- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisontwikkeling.
- Advocaten scoren laag op het uitvoeren van het kennisproces kennistoegang.
- Advocaten scoren laag op kennisdeling binnen de afdeling.
- Advocaten scoren laag op kennisdeling buiten de afdeling.
- Advocaten scoren laag op kennistoepassing.
- Advocaten scoren hoog op kennisevaluatie.

Hulpmiddelen

De vraag wat bestaande hulpmiddelen zijn voor kennismanagement in advocatenkantoren bleek na bestudering van de literatuur een heel algemene vraag. In de literatuur over kennismanagement worden zeer veel hulpmiddelen genoemd. Voor een praktisch overzicht heb ik de hulpmiddelen ingedeeld in informatietechnologieën, technieken en overige hulpmiddelen. Voor een verdere selectie heb ik na overleg met medewerkers uit advocatenkantoren vastgesteld welke hulpmiddelen in de literatuur genoemd worden en ook aanwezig zijn in advocatenkantoren. Uiteindelijk zijn er een aantal hulpmiddelen overgebleven die het uitgangspunt voor het onderzoek vormen: databases, internet en intranet, e-mail, groupware en kennissystemen, thesauri, hyperlinks en brainstorms, standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentvorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Een doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in het gebruik van hulpmiddelen door advocaten in de praktijk. In de voorgaande paragrafen zijn mede op basis van de literatuur een aantal hypothesen afgeleid over het gebruik van hulpmiddelen door advocaten.

- Het gebruik van databases scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van internet en intranet scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van e-mail scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van groupware scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van kennissystemen scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van thesauri scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van hyperlinks scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van brainstorms scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van standaardmodellen scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van overleggen scoort laag onder advocaten.

- Het gebruik van persoonlijke documentvorming scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van de bibliotheek scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van projectteams scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van functioneringsgesprekken scoort laag onder advocaten.
- Het gebruik van overleggen scoort hoog onder advocaten.

Omgevingsfactoren

In de literatuur over kennismanagement worden diverse omgevingsfactoren genoemd die van invloed zijn op kennismanagement in organisaties. Deze omgevingsfactoren zijn relatief generiek en kunnen onderzocht worden bij advocatenkantoren. In de literatuur over kennismanagement terugkerende omgevingsfactoren zijn autonomie van medewerkers, organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie en betrokkenheid van het management bij kennisdeling. Een doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in de aanwezigheid van omgevingsfactoren onder advocaten. In de voorgaande paragrafen zijn mede op basis van de literatuur een aantal hypotheses afgeleid over de aanwezigheid van omgevingsfactoren onder advocaten:

- Autonomie scoort hoog onder advocaten.
- Openheid scoort laag onder advocaten.
- Wederzijds respect en vertrouwen scoort hoog onder advocaten.
- Het bestaan van een open communicatieklimaat scoort laag onder advocaten.
- De helderheid van organisatiedoelen en strategieën scoort laag onder advocaten.
- Betrokkenheid bij de organisatie scoort laag onder advocaten.
- Tijdsdruk scoort hoog onder advocaten.
- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling scoort laag onder advocaten.

Al de genoemde hypotheses nader onderzoeken is om een aantal redenen van belang. Zo wordt er in de literatuur aandacht besteed aan advocaten die kennisprocessen uitvoeren, hulpmiddelen gebruiken en omgevingsfactoren ervaren zonder dat goed onderbouwd wordt of advocaten daarin zo verschillen van andere werknemers. In dit onderzoek zal voor een aantal kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren nagegaan worden of het gebruik en aanwezigheid ervan inderdaad verschilt van andere organisaties. Daarnaast kan inzicht in het gebruik van hulpmiddelen, het uitvoeren van kennisprocessen en het ervaren van omgevingsfactoren door advocaten gebruikt worden om te onderzoeken in hoeverre bijvoorbeeld een niet goed gebruikt hulpmiddel samenhangt met een bepaalde omgevingsfactor of kennisprocessen. Wellicht kan een omgevingsfactor of kennisproces zodanig beïnvloed worden dat het gebruik van het hulpmiddel verbeterd. Verder kunnen de resultaten gebruikt worden om na te gaan in hoeverre bijvoorbeeld omgevingsfactoren of hulpmiddelen van invloed zijn op het uitvoeren van kennisprocessen. De selectie of

ontwikkeling van hulpmiddelen kan zo afgestemd worden op kennisprocessen die zich lijken te lenen voor de ondersteuning van een bepaald hulpmiddel. Empirisch onderzoek is dan ook nodig om inzicht te krijgen in het gebruik van hulpmiddelen, het uitvoeren van kennisprocessen en het ervaren van omgevingsfactoren door advocaten in de praktijk. In het volgende hoofdstuk leg ik uit hoe dit onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden.

2.9.1 Samenhang

In dit hoofdstuk werden diverse hulpmiddelen (databases, internet en intranet, e-mail, groupware en kennissystemen, thesauri, hyperlinks en brainstorm, standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentvorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan) en kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie) toegelicht. Een onderzoeksvraag is hoe hulpmiddelen en kennisprocessen samenhangen. Aan de hand van de theorie en literatuur konden de volgende hypothesen geformuleerd worden:

Tussen het gebruik van:

- databases,
- internet en intranet,
- e-mail, groupware en kennissystemen en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Tussen het gebruik van:

- thesauri,
- hyperlinks en brainstorm en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Tussen het gebruik van:

- standaardmodellen,
- persoonlijke documentatievorming,
- de bibliotheek,
- projectteams,
- functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Een andere onderzoeksvraag is hoe omgevingsfactoren en kennisprocessen samenhangen. De omgevingsfactoren betroffen autonomie van medewerkers, organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie en betrokkenheid van het management. Op basis van de theorie en literatuur konden de volgende hypothesen geformuleerd worden:

Tussen:

- autonomie,
- openheid,
- wederzijds respect en vertrouwen,
- communicatieklimaat,
- duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën,
- betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie,
- feedback,
- tijdsdruk en betrokkenheid van het management bij het delen van kennis in de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen bestaat verband.

Een andere onderzoeksvraag betreft de samenhang tussen omgevingsfactoren en het gebruik van hulpmiddelen. Op basis van de literatuur en theorie konden de volgende hypothesen worden geformuleerd:

Tussen:

- autonomie,
- openheid,
- wederzijds respect,
- communicatieklimaat,
- duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën,
- betrokkenheid medewerkers bij de organisatie,
- feedback,
- tijdsdruk en betrokkenheid van het management bij het delen van kennis en het gebruik van hulpmiddelen bestaat verband.

Tussen de eerder genoemde kennisprocessen, omgevingsfactoren en hulpmiddelen bestaat in de literatuur en theorie verband. Zo is er volgens de literatuur is bijvoorbeeld een nauw verband tussen de autonomie van professionals zoals advocaten en het gebruik van bepaalde IT-toepassingen. Maar in hoeverre er een verband is tussen het gebruik van alle genoemde omgevingsfactoren en het gebruik van hulpmiddelen en het uitvoeren van kennisprocessen moet nog empirisch onderzocht worden. Meer inzicht in het verband tussen omgevingsfactoren, hulpmiddelen en kennisprocessen is van belang voor het optimaliseren van kennismanagement. Wanneer blijkt dat er bijvoorbeeld een verband is tussen een omgevingsfactor en het gebruik van een bepaald hulpmiddel kan onderzocht worden hoe de aanwezigheid van die omgevingsfactor het gebruik van dat hulpmiddel in de organisatie positief kan beïnvloeden. Ook kan bij de aanschaf van hulpmiddelen bijvoorbeeld bekeken worden of zij wel bij de omgevingsfactoren passen.

2.9.2 Verschil in kennismanagement

Voor wat betreft de onderzoeksvraag “In hoeverre verschilt kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren van kennismanagement in andere organisaties?”, kan uit de literatuur de volgende hypothese worden afgeleid:

- Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties.

In de literatuur over kennismanagement is weinig aandacht voor het verschil tussen kennismanagement in advocatenkantoren en andere organisaties. Met andere woorden: hoe voeren medewerkers in verschillende organisaties kennisprocessen uit? Hoe maken zij gebruik van hulpmiddelen? Welke omgevingsfactoren spelen in verschillende organisaties een rol? In de literatuur over kennismanagement zijn wel een aantal case studies verschenen over kennismanagement in organisaties, maar doorgaans niet over een vergelijking met kennismanagement in advocatenkantoren. Het onderzoeken van de zojuist gepresenteerde hypothese is om een aantal redenen van belang. Wanneer blijkt dat er verschil is tussen kennismanagement in advocatenkantoren en andere organisaties lijkt het gerechtvaardigd voor de literatuur en het onderzoek om te praten over “kennismanagement in en voor advocatenkantoren”. Verder kan een vergelijking kan de punten waarop het kennismanagement verschilt naar voren brengen. Toekomstig onderzoek naar kennismanagement in advocatenkantoren kan zich meer gericht op juist deze onderscheidende punten toelagen. Voor advocatenkantoren kan een vergelijking van kennismanagement met andere organisaties een idee geven van hoever hun ontwikkeling van kennismanagement is. Daarnaast zouden verschillende organisaties van elkaar kunnen leren. Een organisatie zou een kennismanagementprobleem al opgelost kunnen hebben terwijl advocatenkantoren er nog mee blijken te zitten. Door het uitwisselen van ervaringen met die organisatie zouden advocatenkantoren kunnen proberen hun problemen op te lossen. Zelfs als die organisatie zeer verschillend is van het advocatenkantoor zouden ideeën over kennismanagement wellicht tot de juiste inspiratie kunnen leiden. In hoeverre dit alles mogelijk is, is vanzelfsprekend onderwerp van nader onderzoek. Kortom, om vast te stellen of en waarin het kennismanagement in advocatenkantoren verschilt van andere organisaties is meer literatuur en empirisch onderzoek nodig. De wijze waarop ik dat onderzoek opzet en uitvoer licht ik in het volgende hoofdstuk toe.

3 Het onderzoek

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk werd een theoretisch kader van kennismanagement in advocatenkantoren beschreven. Literatuur over organisaties en kennismanagement werd gebruikt om antwoord te krijgen op de in het eerste hoofdstuk gepresenteerde onderzoeksvragen. De antwoorden op deze vragen werden in hoofdstuk twee gepresenteerd in de vorm van hypotheses. De onderzoeksvragen en hypotheses zijn nader geformuleerd in de conclusies van hoofdstuk twee. Ook werd in hoofdstuk twee onderbouwd waarom het belangrijk is om de gepresenteerde hypotheses nader empirisch onderzoeken. In dit hoofdstuk licht ik toe hoe dit empirisch onderzoek opgezet en uitgevoerd zal worden. Het empirisch onderzoek bestaat uit interviews en vragenlijsten die vervolgens met behulp van statistische toetsen worden geanalyseerd. De resultaten van het empirisch onderzoek beschrijf ik in het volgende hoofdstuk.

3.2 Interviews

Onderdeel van het empirisch onderzoek zijn semi-gestructureerde interviews uit 2002. In dat jaar heb ik zeven advocaten uit vier grote Nederlandse advocatenkantoren geïnterviewd. Semi-gestructureerde betekent dat vooraf vragen werden bedacht, maar ook tijdens de interviews werden vragen bedacht. Verder zijn semi-gestructureerde interviews niet al te zeer gestuurd en vrij open. Ik heb voor semi-gestructureerde interviews gekozen omdat met behulp van deze onderzoekstechniek er relatief veel kennis over het onderwerp naar voren kon komen en er relatief snel een overzicht van het onderwerp kennismanagement kon ontstaan. Een nadeel van de semi-gestructureerde aanpak was wel dat het redelijk arbeidsintensief was en er redelijk wat vervorming ontstond. Het doel van de interviews was om bekend te raken met het onderwerp kennismanagement door advocaten. Als uitgangspunt voor de interviews dienden de volgende vragen:

- Kunt u iets over uw achtergrond vertellen?
- Wat is uw functie binnen het kantoor?
- Hoe is de aandacht voor kennismanagement bij het kantoor ontstaan?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste uitgangspunten voor kennismanagement?
- Hoe zou u het begrip kennis omschrijven?
- Wat voor rol speelt een omschrijving van kennis in de praktijk?
- Wat verstaat u onder kennismanagement?
- Maakt u gebruik van een specifieke methode voor kennismanagement?
- Hoe bepaalt u welke kennis van belang is?
- Hoe bepaalt u wat er met deze kennis moet gebeuren? Dus moet bepaalde kennis

wel of niet gedeeld worden?

- Hoe verzamelt u kennis?
- Maakt u gebruik van specifieke technieken, zoals hard op laten denken van een jurist, om achter de kennis van medewerkers te komen?
- Als u kennis verzamelt, geeft u deze kennis dan op een speciale wijze weer?
- Beschrijft u de kennis, of maakt u grafische modellen van de kennis in het kantoor?
- Over welke interne en externe kennisbronnen beschikt het kantoor?
- Welke kennisbronnen worden het meeste gebruikt en waarom (niet)?
- Welke soorten IT worden er binnen het kantoor door bepaalde medewerkers het meest gebruikt?
- Hoe wordt IT ontwikkeld en beheerd ?
- Hoe worden medewerkers opgeleid voor IT gebruik?
- Wat zijn uw positieve en negatieve ervaringen geweest met KM binnen het kantoor?

Deze vragen heb ik zelf geformuleerd aan de hand van de onderzoeksvragen en eerste verkenningen van literatuur over kennismanagement.

In Tabel 1 staat een overzicht van de geïnterviewde advocaten. Omdat de kantoren en medewerkers anoniem wilden blijven zijn hun namen omgezet in fictieve afkortingen.

• Tabel 1

	Advocaat	Kantoor	Aantal advocaten in het kantoor (2002) ⁴²⁰
1	STM	CDB	248
2	QRW	JKL	84
3	GHW	KL	80
4	OAL		
5	QRH		
6	IJW	MND	332
7	IJF		

⁴²⁰ De Stand van de Advocatuur 2002, Uitgeverij KSU.

Hoewel deze interviews vanwege het aantal niet representatief zijn, geven ze wel een bruikbaar beeld van wat er zoal aan kennismanagement in advocatenkantoren gedaan wordt.

Onderdeel van de studie is voorts exploratief onderzoek dat eerder uitgevoerd werd bij twee advocatenkantoren in het kader van de Business Administration master-courses “Knowledge And Organization” (2004) en “Knowledge Management” (2004-2005), gegeven aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Tijdens beide courses werd onderzoek gedaan naar verschillende aspecten van kennismanagement bij advocatenkantoren aan de hand van twee verschillende vragenlijsten (hierna respectievelijk vragenlijst A en vragenlijst B genoemd). Verderop zal ik het onderzoek met behulp van deze vragenlijsten uitwerken. Eerst volgt de keuze van advocatenkantoren en een beschrijving van de advocatenkantoren waar het onderzoek uitgevoerd werd.

3.3 Keuze van advocatenkantoren en advocaten

Nederlandse advocatenkantoren variëren in omvang van eenmanskantoren tot grote kantoren met vijftig tot honderden advocaten.⁴²¹ Mijn onderzoek richt zich op kennismanagement door advocaten in grote advocatenkantoren (> 60 advocaten). Een reden om het onderzoek te richten op grote advocatenkantoren is dat het managen van grote organisaties ten opzichte van kleine organisaties complex is. Door deze complexiteit bestaat er een aanzienlijke kans dat er problemen ontstaan bij het managen van de organisatie. Ook bestaat er een aanzienlijke kans dat kennis gefragmenteerd raakt, moeilijk te lokaliseren en te delen is, redundant of inconsistent is of helemaal niet gebruikt wordt.⁴²² Voorts beschikken grote advocatenkantoren ten opzichte van zelfstandigen of kleinere advocatenkantoren vaak over meer financiële middelen om te investeren in (geavanceerde) hulpmiddelen voor kennismanagement.⁴²³ Grote advocatenkantoren beschikken over relatief ruime financiële middelen voor bijvoorbeeld scholing en documentatie (bibliotheek / juridische databases) en administratieve ondersteuning (secretarissen / afdeling automatisering).⁴²⁴ Door de ruime financiële middelen komen er veel hulpmiddelen in het vizier waarmee het managen van kennis geoptimaliseerd zou kunnen worden. Dit grote aanbod maakt voor grote advocatenkantoren tegelijkertijd lastig om de hulpmiddelen goed

⁴²¹ Jaarverslag Nederlandse Orde van Advocaten 2004, p. 41.

⁴²² M.H. Zack, Managing codified knowledge, in: Sloan Management Review, vol. 40, no. 4, 1999, p. 45.

⁴²³ B. Onwusah, ‘The Investment Conundrum’, The Journal of Information, Law and Technology (JILT) 1997-2.

⁴²⁴ H. van Oostrum, Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 37-38.

tegen elkaar af te wegen.

Na overleg met de kennismanagers van de te onderzoeken advocatenkantoren is door hen contact opgenomen met individuele advocaten uit verschillende secties die bereid waren om vrijwillig mee te werken aan de interviews en de vragenlijsten. De advocatenkantoren die hebben meegewerkt aan in het kader van de Business Administration master-courses en dit proefschrift zijn niet willekeurig gekozen. Zij moesten op de een of andere wijze al bezig zijn met kennismanagement. De reden voor deze eis was dat wanneer de organisaties niet met kennismanagement bezig waren, de medewerkers van die organisaties niet in staat zouden zijn om de vragenlijsten goed in te vullen. De medewerkers moesten ervaring hebben met kennismanagement, of tenminste een idee van wat het betekent en inhoudt hebben, en zich bewust zijn van het effect dat het op hun gedrag heeft of kan hebben. De gevraagde advocatenkantoren waren al bezig met het implementeren van kennismanagement of hadden het reeds geïmplementeerd. Er is gekozen voor de onderzochte advocatenkantoren omdat zij bereid waren om mee te werken en enkele van de grotere Nederlandse advocatenkantoren zijn.

3.4 Vragenlijst A

Vragenlijst A (zie bijlage 1) is ontwikkeld in samenwerking tussen de Universiteit van Amsterdam en het Nederlandse consultancy kantoor O&I Management Partners.⁴²⁵ De Universiteit van Amsterdam heeft in 1998 samen met het adviesbureau O&I management partners vragenlijst A ontwikkeld, waarmee een organisatie kan bepalen hoe *professioneel* zij op het gebied van kennismanagement opereert. Vragenlijst A is sinds 1999 reeds bij een aantal organisaties uitgetest, en aan de hand van de resultaten steeds verder verfijnd.

Een van de doelen van vragenlijst A is inzicht bieden in de huidige situatie m.b.t. kennismanagement in de organisatie door middel van een 'foto' van een aantal cruciale processen en voorwaarden.⁴²⁶ Om deze doelen te bereiken wordt er gebruik gemaakt van twee technieken:

(1) Interviews

De vragenlijst maakt gebruik van interviews met medewerkers van een organisatie om een kwalitatieve indruk te krijgen van de situatie in de organisatie. Tijdens de interviews wordt

⁴²⁵ B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to Manage. The development and application of a knowledge management scan.' European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens: Greece 2002.

⁴²⁶ B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to Manage. The development and application of a knowledge management scan.' European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens: Greece 2002.

de huidige en gewenste situatie beschreven aan de hand van de volgende onderwerpen:

- Meningen over kennismanagement
- Doelen en taken van de organisatie
- Primaire en ondersteunende processen waarin kennis van belang is
- Het kennismanagementbeleid van de organisatie
- De mate van aandacht voor kennismanagement
- De huidige verdeling van taken en verantwoordelijkheden voor kennismanagement
- Huidige gebruikte instrumenten en huidige kennisinfrastructuur
- De cultuur van de organisatie
- Informatie over recente interne en externe ontwikkelingen

(2) Vragenlijst

Het tweede deel van de scan bestaat uit een vragenlijst die onder medewerkers van de organisatie verspreid wordt. Redenen om voor een vragenlijst te kiezen zijn het betrekkelijk grote bereik en de mogelijkheid om diverse samenhangen tussen de eerder genoemde onderdelen van kennismanagement (kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren) te toetsen.⁴²⁷ Een nadeel van een vragenlijst is wel de beperkte diepgang en flexibiliteit. In combinatie met de interviews wordt geprobeerd om deze nadelen zoveel mogelijk op te vangen.

De vragenlijst bestaat uit vier delen. Het eerste deel bestaat uit een beperkt aantal vragen met betrekking tot de individuele karakteristieken van de respondent (functie, afdeling, etc.)

Deel twee van vragenlijst A gaat over de huidige situatie van kennismanagement zoals gezien door de medewerkers. Om te bepalen waar potentiële problemen bestaan, worden zes kennisprocessen onderscheiden die van belang zijn voor kennismanagement:

- Kennisbehoefte
- Kennisontwikkeling
- Kennistoegang
- Kennis delen
- Kennis toepassen
- Kennis evalueren

⁴²⁷ P. Verschuren & H. Doorewaard, Het ontwerpen van een onderzoek, Utrecht: Lemma 1995, p. 144-145.

In het vorige hoofdstuk werden deze processen beschreven. Deel drie van vragenlijst A is erop gericht om de omgevingsfactoren uit het voorgaande hoofdstuk te identificeren. In dit deel worden de volgende omgevingsfactoren gemeten:

- Organisatiestructuur (mate van autonomie en decentralisatie)
- Organisatiecultuur (openheid, communicatieklimaat, mate van wederzijds respect)
- Motivatie factoren (duidelijkheid van organisatiedoelen en visies, betrokkenheid medewerkers, stimulatie, feedback, tijdsdruk, betrokkenheid management).

Tot slot bestaat vragenlijst A uit een lijst van hulpmiddelen (specifiek voor de onderzochte organisatie) die gebruikt kunnen worden in kennisprocessen. Respondenten wordt gevraagd om aan te geven in welke mate zij deze hulpmiddelen gebruiken. Deze items worden gemeten aan de hand van 5-punts Likert schalen, uiteenlopend van 'nooit' tot 'erg vaak' voor gebruik.

De delen twee en drie bieden een "foto" van de kennisprocessen en de voorwaarden. Verschillende statements worden samengenomen in schalen die elk van deze processen en voorwaarden meten. Uiteindelijk leidt dit tot scores tussen 1 en 5 voor elk van de kennisprocessen, met 1 als extreem lage score (en een indicatie dat er grote knelpunten zijn met het proces in kwestie) en 5 als een erg hoge score. Tot slot wordt met betrekking tot de gebruikte instrumenten voor kennismanagement een overzicht van de gemiddelde scores gegeven (weer tussen 1 en 5) van gebruik.

Vragenlijst A leidt tot een foto van de huidige staat met betrekking tot de kennisprocessen, de organisatorische kenmerken, en IT gebruik. Deze foto is gebaseerd op de aansluiting tussen de kwantitatieve gegevens uit de vragenlijst en de kwalitatieve data uit de interviews.

Aan het advocatenkantoor CD is vragenlijst A in schriftelijke vorm uitgereikt. Een nadeel hiervan was dat er kans op fouten was bij de invoer van gegevens.

De kennismanagers van kantoor CD hebben in overleg met Huysman en Apistola de geïnterviewden geselecteerd. Huysman⁴²⁸ en Apistola hebben de studenten die het

⁴²⁸ Mw. Huysman, professor Knowledge & Organization aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Zij houdt zich onder andere bezig met onderwijs en onderzoek op het gebied van theoretische aspecten van kennismanagement en organisaties en het gebruik van onderzoekstechnieken zoals interviews en statistiek.

onderzoek uitvoerden begeleid. Het onderzoek bij kantoor CD is onder begeleiding van Huysman en Apistola uitgevoerd door zes studenten die deelnamen aan de master-course Knowledge and Organization van de faculteit bedrijfswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Op 10 februari 2004 organiseerde advocatenkantoor kantoor CD een startbijeenkomst waarbij de kennismanagers van het kantoor aan de studenten en de begeleiders (Huysman en Apistola) een presentatie gaven over de organisatie van het kantoor en kennismanagement in het kantoor. De studenten en begeleiders werden in staat gesteld om vragen te stellen. Van 13 tot en met 19 februari kregen de medewerkers de tijd om de vragenlijst in te vullen. Op 20 februari werden de vragenlijsten weer ingeleverd.

Van 2 maart tot en met 9 maart 2004 hielden de studenten semi-gestructureerde interviews met de daartoe door de kennismanagers van het kantoor geselecteerde medewerkers. Elke groep studenten had voorafgaand aan de interviews in overleg met de begeleiders een deeldomein van kennismanagement zoals het specifiek gebruik van IT of het delen van kennis geselecteerd dat zij nader wilden onderzoeken in kantoor CD. De studenten maakten daartoe gebruik van gestructureerde interviews waarbij zij vooraf vragen hadden geformuleerd. Het voordeel van deze aanpak is dat de studenten meer aandacht voor detail konden hebben en minder snel iets konden vergeten. Een nadeel is dat de studenten misschien een verkeerd beeld van het domein konden hebben en daardoor niet de goede vragen stelden. De studenten kregen wel voorbeeldvragen van de begeleiders maren waren verder vrij om zelf hun vragen te formuleren en te stellen. Om de kans op een verkeerd beeld van het domein te verkleinen was het achteraf gezien beter geweest om met de studenten meer hun vragen te bespreken.

Op 23 maart 2004 presenteerden de studenten hun bevindingen aan de kennismanagers, enkele medewerkers en partners van het kantoor.

Er is bij kantoor CD gesproken met drie advocaten. Ieder interview heeft ongeveer één uur geduurd. De vragenlijsten zijn met behulp van SPSS geanalyseerd. De vragenlijsten konden anoniem ingevuld worden zodat de kans op eerlijke antwoorden en meer respondenten kon toenemen.

In 2004 heb ik van vragenlijst A een elektronische versie gemaakt die via mijn website bereikbaar was. Vervolgens heb ik contact opgenomen met kennismanagers van drie grote Nederlandse advocatenkantoren (MN, JK en KL) en gevraagd of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Via e-mail hebben de kennismanagers van de kantoren het adres van de website aan alle advocaten doorgestuurd. Elk kantoor kreeg enkele weken de tijd om de vragenlijst in te vullen, daar waren zij ook van op de hoogte. De website was overigens

voorzien van een in te vullen gebruikersnaam en wachtwoord. De gebruikersnaam en het wachtwoord werd alleen aan de advocaten van het desbetreffende kantoor gezonden om te voorkomen dat willekeurige bezoekers van de website de vragenlijst zouden invullen. De elektronische vragenlijst verschilde ten opzichte van de schriftelijke vragenlijst daarin dat geen aandacht werd besteed aan de hulpmiddelen voor kennismanagement. Ik had besloten om de hulpmiddelen weg te laten omdat de vragenlijst er toch te omvangrijk uitzag en dit advocaten wellicht zou afschrikken om het in te vullen. Achteraf gezien was het toch jammer dat dit onderdeel niet was meegenomen omdat het toch een belangrijker rol ging spelen in mijn onderzoek dan ik voorzag.

3.5 Vragenlijst B

Vragenlijst B is ontwikkeld door Huysman van de Vrije Universiteit Amsterdam in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam. Voor het proefschrift is het volgende onderdeel uit de vragenlijst van belang: het gebruik van hulpmiddelen. Vragenlijst B maakt gebruik van interviews met medewerkers uit advocatenkantoor BC om een kwalitatieve indruk te krijgen van kennismanagement in het kantoor. Als uitgangspunt voor de interviews dienden de volgende vragen:

- Wat is uw functie?
- Welke taken en verantwoordelijkheden behoren bij deze functie?
- Hoe lang bent u werkzaam in deze functie?
- Hoe lang bent u werkzaam bij dit kantoor?
- Welk soort kennis is noodzakelijk voor het uitvoeren van de verschillende (primaire) taken?
- Kunt u per taak aangeven waar (bij welke kennisdrager) de kennis zich bevindt?
- In hoeverre is de kennis die u op dit moment deelt met anderen standaard, formele kennis?
- Deelt u ook kennis met anderen die te maken hebben met hoe u uw werkzaamheden doet of hoe u problemen oplost?
- Bent u bekend met de term 'kennismanagement'?
- Wat verstaat u onder 'kennismanagement'?
- Staat 'kennismanagement' op de agenda? Zo ja, hoe lang?
- Is kennismanagement volgens u belangrijk ter ondersteuning van het primaire doel?
- Wat zijn obstakels met betrekking tot het delen van kennis?
- Wanneer bent u het meest geneigd kennis met anderen te delen?
- En wanneer het minst?
- Op welke manier probeert u het belang van delen van kennis aan uw medewerkers duidelijk te maken? (alleen voor partner)

- Vaststellen organisatorische kenmerken
- Kunt u de cultuur binnen uw organisatie typeren? (competitief/coöperatief, formeel/informeel?)
- Hoe is de relatie tussen experts (seniors) en nieuwelingen (juniors) in uw kantoor? (denk hierbij aan coöperatieve en informele relaties, of juist veel afstand en formaliteit wat sharing weer tegengaat)
- Wordt er tijd beschikbaar gesteld om kennis te delen binnen de organisatie?
- Worden medewerkers in deze organisatie gestimuleerd om kennis te delen? Zo ja, hoe? (extra beloning?)
- Is er een sterke hiërarchie in uw bedrijf/unit? Sterk besef van status.
- Bestaat er daardoor een competitief gevoel? Is er competitie tussen bepaalde mensen met kennis, waardoor kennis niet gedeeld wordt?
- Heeft u het gevoel dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met “private information”
- Zijn er bepaalde groepen ontstaan binnen de organisatie?
- Wat zou de organisatie volgens u moeten veranderen om kennis beter te laten stromen?

In de vragenlijst is een lijst van hulpmiddelen opgenomen die gebruikt kunnen worden in kennisprocessen. Respondenten werd gevraagd om aan te geven in welke mate zij deze instrumenten gebruiken. Deze items worden gemeten aan de hand van 5-punts Likert schalen, uiteenlopend van ‘nooit’ tot ‘erg vaak’ voor gebruik.

Voor kantoor BC is het Internet gebruikt om gegevens te verzamelen. Via e-mail kregen de respondenten een link naar de vragenlijst. Het voordeel van deze wijze van gegevensverzameling ten opzichte van die op papier is dat het risico van fouten bij de gegevensinvoer verminderd kan worden omdat de respondenten hun antwoorden direct in het systeem invoerden.

In overleg met de kennismanager van kantoor BC zijn de te interviewen medewerkers geselecteerd. Het onderzoek bij advocatenkantoor BC werd uitgevoerd door 19 studenten Bedrijfswetenschappen van de VU onder begeleiding van Apistola.

Het onderzoek bij advocatenkantoor BC startte met een kick-off bijeenkomst bij advocatenkantoor BC op 11 februari 2005. Tijdens deze bijeenkomst werd door de kennismanager uitleg gegeven over de organisatie en kennismanagement en konden de studenten eerste vragen stellen aan de kennismanager. De vragenlijsten konden via een website benaderd en ingevuld worden. Na de startbijeenkomst werd het internetadres van deze website via e-mail verzonden naar de respondenten. Tot 1 maart hadden de respondenten de tijd om de vragenlijst in te vullen. Van 4 tot en met 11 maart vonden de

interviews plaats. Elke groep studenten had voorafgaand aan de interviews in overleg met de begeleiders een deeldomein van kennismanagement zoals het specifiek gebruik van IT of het delen van kennis geselecteerd dat zij nader wilden onderzoeken in het kantoor. De studenten maakten daartoe gebruik van gestructureerde interviews waarbij zij vooraf vragen hadden geformuleerd. Het voordeel van deze aanpak is dat de studenten meer aandacht voor detail konden hebben en minder snel iets konden vergeten. Een nadeel is dat de studenten misschien een verkeerd beeld van het domein konden hebben en daardoor niet de goede vragen stelden. De studenten kregen wel voorbeeldvragen van de begeleiders maar waren verder vrij om zelf hun vragen te formuleren en te stellen. Om de kans op een verkeerd beeld van het domein te verkleinen was het achteraf gezien beter geweest om met de studenten de vragen meer te bespreken.

Er zijn twintig interviews gehouden. De medewerkers van advocatenkantoor BC die meegewerkt hebben aan de interviews vormden gezamenlijk een goede dwarsdoorsnede van het advocatenkantoor. Er is onder meer gesproken met negen advocaten. Eind maart presenteerden de studenten hun bevindingen aan medewerkers bij advocatenkantoor BC.

3.6 Verkennen van de gegevens

Voordat de statistische toetsen uitgevoerd worden moeten de ontvangen gegevens verkend worden. Voor deze studie betekent dit dat er vragen opnieuw gecodeerd moeten worden en schalen geconstrueerd moeten worden.

3.6.1 Vragen hercoderen

Het hercoderen van bepaalde vragen betekent dat de statistische software (SPSS 12.1) de opdracht krijgt om de laagste score (bijvoorbeeld 1 = helemaal niet mee eens) te beschouwen als de hoogste score (bijvoorbeeld 5 = helemaal mee eens) of andersom, afhankelijk of de analist positieve of negatieve waarden wil. Ook de scores 2 en 4 moeten in dat geval omgedraaid worden. In vragenlijst A moeten alle waarden positief zijn en daarom zijn enkele vragen gehercodeerd. Tabel 2 laat zien welke vragen opnieuw gecodeerd zijn.

• Tabel 2

#	Vraag	Hercodering
37	Binnen mijn afdeling zijn de mensen qua communicatie gesloten	1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1
67	Ik heb geen tijd om kennis te delen met anderen	1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1
70	Mijn werkdruk is te groot om tijd te kunnen besteden aan het beheer van kennis of het leren van nieuwe dingen	1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1
71	Ik ben meer met mijn eigen werk bezig dan met de organisatie als geheel	1 = 5, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 2, 5 = 1

3.6.2 Schalen creëren

Kennismanagement is een breed onderwerp. Inzicht in bijvoorbeeld de omgevingsfactor cultuur kan niet goed door een enkele vraag verkregen worden. Zoals in hoofdstuk twee naar voren kwam kent een omgevingsfactor zoals cultuur verschillende aspecten die samen een idee geven van de cultuur in een organisatie. Dit geldt ook voor de andere omgevingsfactoren en de meeste kennisprocessen. Om één variabele te meten maken de vragenlijsten gebruik van meerdere vragen. Deze vragen worden samengenomen in één schaal. Een reden voor het creëren van schalen is dat een variabele uit verschillende aspecten kan bestaan. Tabel 3 laat zien welke schalen er zijn en welke vragen of variabelen bij welke schaal horen. De samenhang tussen de vragen die bij een variabele horen wordt aan de hand van Cronbach's alpha gemeten.

• Tabel 3

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)
1	Kennisbehoefte	Varb4 & varb6
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb11
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20
5	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24
6	Kennisgebruik	Varb25-varb26
7	Kennisevaluatie	Varb27-varb30
8	Openheid	Varc34-varc37
9	respect	Varc38-varc41
10	Autonomie	Varc42-varc45
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57
14	Stimulatie	Varc58-varc61
15	Feedback	Varc62-varc66
16	Tijd	Varc67-varc70
17	Betrokkenheid management	Varb33

De Cronbach's alpha is een instrument dat de correlatie tussen de antwoorden op verschillende vragen meet. De Cronbach alpha kent waarden tussen –1 (compleet tegenovergestelde samenhangende vragen) en 1 (perfect samenhangende vragen; de vragen overlappen elkaar helemaal). Over het algemeen wordt een Cronbach alpha van 0,6 of hoger als betrouwbaar genoeg geaccepteerd.

3.7 Statistische toetsen

Van de diverse hulpmiddelen wordt het gemiddelde gebruik berekend. De omgevingsfactoren en kennisprocessen zijn samengenomen in schalen. Van deze schalen zal ook het gemiddelde berekend worden. Dit alles geeft een overzicht van onder meer het gemiddelde gebruik van databanken door advocaten, het gemiddelde van het ontwikkelen van kennis door advocaten en het gemiddelde van de autonomie ervaren door advocaten.

Vervolgens wordt met behulp van correlatie⁴²⁹ de samenhang tussen hulpmiddelen, kennisprocessen en omgevingsfactoren beschreven. Correlatie gebruik ik omdat, hoewel veel auteurs een richting van het verband tussen hulpmiddelen, kennisprocessen en omgevingsfactoren suggereren, de aanwezigheid van een verband en de richting van het verband mijns inziens niet duidelijk is. Openheid in een organisatie bijvoorbeeld kan net zo goed het geval zijn van de mate waarin kennis wordt gedeeld als andersom. Bij de interpretatie wordt gebruik gemaakt van de Pearson r die de sterkte van het verband tussen variabelen aangeeft (zie Tabel 4):

$r = 1$: perfect positief verband (hogere waarde x, hogere waarde y)

$r = -1$: perfect negatief verband (hogere waarde x, lagere waarde y)

$r = 0$: geen verband.

Een correlatie (r) onder de 0.2 is verwaarloosbaar, tussen de 0.2 en 0.4 is laag.

• Tabel 4

R	Interpretatie kracht verband
< 0,3	zeer zwak
0,3 - 0,4	zwak
0,4 - 0,7	matig
0,7 - 0,8	sterk
> 0.8	uitzonderlijk sterk

⁴²⁹ A. de Vocht, 'Basishandboek SPSS 10', Utrecht: Bijleveld Press, 2000, p. 193.

Bepalend bij de correlatie toets is dat de kans dat het verband toevallig is minder is dan 5% ($p < 0,05$).

Tot slot: Er is voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van de correlatie analyses in dit proefschrift. Correlatie analyses kunnen geen oorzaak en gevolg bepalen.⁴³⁰ Een (significante) correlatie drukt geen oorzakelijk verband uit. Stel dat er een verband wordt gevonden tussen het delen van kennis door advocaten en de frequentie dat ze IT gebruiken. Dan is daarmee niet bewezen dat advocaten kennis delen door het gebruik van IT. Net zo goed is het mogelijk dat advocaten die in aanleg meer neigen tot het delen van kennis ook vaker IT gebruiken. Er is in dit geval slechts sprake van een statistisch verband, en niet van een oorzakelijk verband. Beide, kennisdeling en IT gebruik, zouden veroorzaakt kunnen zijn door andere factoren.

3.8 Verschillen gemiddelde scores

In de inleiding van deze studie werd opgemerkt dat er een groeiende aandacht is in de literatuur voor kennismanagement door advocaten in grote advocatenkantoren. De voornaamste reden die in die literatuur gegeven wordt om aandacht te schenken aan kennismanagement specifiek in advocatenkantoren is dat die kantoren kennisintensief zijn. Waarin kennismanagement in advocatenkantoren zich onderscheidt van kennismanagement in andere organisaties wordt doorgaans niet duidelijk.

Voor meer inzicht in de verschillen tussen kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en medewerkers in andere organisaties maak ik gebruik van een aantal in de literatuur verschenen case studies over kennismanagement in diverse organisaties (zie hoofdstuk 4) en twee datasets. Deze datasets zijn gebaseerd op dezelfde vragenlijst (vragenlijst A)⁴³¹ zoals toegepast bij advocatenkantoor CD. Er wordt alleen van de dataset van kantoor CD gebruik gemaakt omdat die dataset data over kennisprocessen, omgevingsfactoren én hulpmiddelen bevat.

Vragenlijst A werd in het kader van de Business Administration master-courses “Knowledge and Organization” (2004), gegeven aan de Vrije Universiteit Amsterdam ook uitgevoerd bij de ondersteunende staf van een ziekenhuis en een wetenschappelijk instituut. Deze twee organisaties zijn, net zoals de onderzochte advocatenkantoren, niet willekeurig gekozen. Zij moesten op de een of andere wijze al bezig zijn met kennismanagement. De reden voor deze eis was dat wanneer de organisaties niet met kennismanagement bezig waren, de medewerkers van die organisaties niet in staat zouden zijn om de vragenlijsten

⁴³⁰ R.I. Levin, *Statistics for Management*, Prentice-Hall, 1987, p. 550.

⁴³¹ B. van den Hooff, J. Vijvers & J. de Ridder, ‘Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan’, *European Management Journal* (21), 2003-2, p. 244.

goed in te vullen. De medewerkers moesten ervaring hebben met kennismanagement, of tenminste een idee hebben van wat het inhoudt, en zich bewust zijn van het effect dat het op hun gedrag heeft. Het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut waren zich al bewust van kennismanagement en waren bezig met het implementeren ervan of hadden het reeds geïmplementeerd. Er is gekozen voor deze twee organisaties omdat zij bereid waren om mee te werken.

3.8.1 Te vergelijken variabelen

Zowel bij het advocatenkantoor als bij het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut is vooraf besproken welke hulpmiddelen in de organisatie aanwezig zijn en op de vragenlijst vermeld konden worden. Omdat het per organisatie verschillend is welke hulpmiddelen aanwezig zijn zullen voor de vergelijking alleen die hulpmiddelen gebruikt worden die zowel in het advocatenkantoor als in het ziekenhuis en bij het wetenschappelijk instituut gebruikt worden. Verder ontbreken er in de vragenlijst voor het wetenschappelijk instituut de volgende variabelen omdat het management niet wilde dat deze variabelen onderzocht werden: varc65 tot en met varc71. Om de vergelijking tussen het instituut en het advocatenkantoor mogelijk te maken zijn deze variabelen uiteindelijk weggelaten bij de vergelijking. De variabelen bij het ziekenhuis en het advocatenkantoor komen geheel overeen.

3.8.2 Schalen Advocatenkantoor CD, Wetenschappelijk Instituut en het Ziekenhuis

De dataset van advocaten CD, het wetenschappelijk instituut en het ziekenhuis zijn samengevoegd in één SPSS bestand om zo een vergelijking tussen de verschillende organisaties mogelijk te maken. De schalen van vragenlijst A zijn gebaseerd op de indelingen van Van den Hooff, Vijvers en De Ridder.⁴³² Tabel 5 geeft een overzicht van de door hun gedefinieerde schalen en de variabelen of vragen uit de vragenlijst die volgens hen de betreffende schaal vormen.

⁴³² B. van den Hooff, J. Vijvers & J. de Ridder, 'Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan', *European Management Journal* (21), 2003-2, p. 244.

• Tabel 5

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)
1	Kennisbehoefte	Varb4 & varb6
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb11
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20
5	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24
6	Kennisgebruik	Varb25-varb26
7	Kennisevaluatie	Varb27-varb30
8	Openheid	Varc34-varc37
9	respect	Varc38-varc41
10	Autonomie	Varc42-varc45
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57
14	Stimulatie	Varc58-varc61
15	Feedback	Varc62-varc66
16	Tijd	Varc67-varc70
17	Betrokkenheid management	Varb33

3.8.3 ANOVA en Tukey Toets

Voor het vergelijken van de organisaties wordt de ANOVA (Analysis of variance) toets gebruikt. ANOVA is een variantie-analyse toets om vast te stellen of de gemiddelde scores van twee of meer groepen van elkaar verschillen.⁴³³ Nadat met ANOVA bepaald is dat er een significant verschil tussen groepen is, kan met behulp van de Tukey-toets nagegaan worden welke groepen precies verschillen.

⁴³³ R.I. Levin, Statistics for Management, Prentice-Hall, 1987; A. de Vocht, 'Basishandboek SPSS 10', Utrecht: Bijleveld Press, 2000, p. 182 e.v.

3.9 Samenvatting

In het voorgaande hoofdstuk werd duidelijk dat een aantal onderzoeksvragen alleen goed beantwoord konden worden door empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk heb ik de opzet en het uitvoeren van interviews en vragenlijsten, de keuze van te onderzoeken advocatenkantoren en advocaten en de te gebruiken statistische toetsen besproken.

Onderdeel van de studie zijn interviews uit 2002. Gedurende deze periode zijn zeven advocaten uit vier grote Nederlandse advocatenkantoren geïnterviewd. Het doel van deze interviews was om bekend te raken met het onderwerp kennismanagement door advocaten.

De advocatenkantoren en advocaten die hebben meegewerkt aan het empirisch onderzoek zijn niet willekeurig gekozen. Zij moesten op de een of andere wijze al bezig zijn met kennismanagement.

Er is gebruik gemaakt van twee vragenlijsten. Vragenlijst A is ontwikkeld in samenwerking tussen de Universiteit van Amsterdam en het Nederlandse consultancy kantoor O&I Management Partners. Vragenlijst A is sinds 1999 reeds bij een aantal organisaties uitgetest, en aan de hand van de resultaten steeds verder verfijnd. Een van de doelen van vragenlijst A is inzicht bieden in de huidige situatie m.b.t. kennismanagement in de organisatie door middel van een 'foto' van een aantal cruciale processen en voorwaarden. Vragenlijst B is nieuw ontwikkeld door Huysman van de Vrije Universiteit Amsterdam in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam. Voor het proefschrift is het volgende onderdeel uit vragenlijst B van belang: het gebruik van hulpmiddelen.

In 2004 en 2005 hebben studenten Bedrijfswetenschappen van de Vrije Universiteit onder begeleiding van Huysman en Apistola advocaten van twee grote Nederlandse advocatenkantoren geïnterviewd en de antwoorden op de vragenlijsten geanalyseerd. De studenten hebben hun bevindingen gepresenteerd aan de kennismanagers, enkele medewerkers en partners van de betreffende kantoren. In 2004 heb ik van vragenlijst A een elektronische versie gemaakt die via mijn website bereikbaar was. Vervolgens heb advocaten van drie grote Nederlandse advocatenkantoren (MN, JK en KL) de elektronische vragenlijst ingevuld.

Voordat de statistische toetsen uitgevoerd konden worden moesten de ontvangen gegevens verkend worden. Voor deze studie betekende dat dat er vragen gehercodeerd moeten worden en schalen geconstrueerd moeten worden. Om de schalen te controleren wordt gebruik gemaakt van de Cronbach's alpha toets. Met behulp van correlatie wordt de samenhang tussen hulpmiddelen, kennisprocessen en omgevingsfactoren getoetst. Voor het vergelijken van de organisaties wordt de ANOVA (Analysis of variance) toets gebruikt in

combinatie met de Tukey-toets. De resultaten van het empirisch onderzoek beschrijf ik in het volgende hoofdstuk.

4 Resultaten

4.1 Inleiding

In hoofdstuk twee werden de te onderzoeken hypothesen gepresenteerd. Deze zijn nader geformuleerd in de conclusies van dat hoofdstuk. Hoofdstuk drie beschreef hoe deze hypothesen empirisch onderzocht worden. In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit empirisch onderzoek gepresenteerd en in verband gebracht met het theoretisch kader uit hoofdstuk twee. Bij het bestuderen van de resultaten moet er rekening gehouden worden met het feit dat de resultaten gebaseerd zijn op onderzoek van een beperkt aantal advocatenkantoren en een beperkt aantal advocaten.

4.2 Omschrijvingen van kennis uit de interviews

In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese gepresenteerd:

- Advocaten hebben net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden.

Interviews lijken met advocaten suggereren dat de hypothese bevestigd kan worden. De begrippen gegevens, informatie en kennis worden door elkaar gebruikt:

Een filosofische discussie over de betekenis van kennis is volgens een advocaat uit advocatenkantoor KL niet van belang. Ook volgens een andere advocaat uit advocatenkantoor KL wordt het onderscheid tussen gegevens, informatie en kennis in de praktijk niet gemaakt. Volgens een advocaat uit advocatenkantoor MN wordt er in het kantoor geen gebruik gemaakt van een definitie van kennis. De opvatting is dat de praktijk niet last gevallen moet worden met theoretische omschrijvingen van kennis.

In hoofdstuk twee bleek al dat de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte hebben aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden. Interviews met advocaten wekken de suggestie dat dit beeld klopt. Het gebruik van precieze definities in de praktijk is zeer complex. In intuïtief taalgebruik worden de begrippen gegevens, informatie en kennis voortdurend door elkaar gehaald. Daarom heb ik in hoofdstuk twee aangegeven dat ik voor dit onderzoek in advocatenkantoren een intuïtief concept van kennis gebruik.

Net als gegevens en informatie kan expliciete kennis ten opzichte van impliciete kennis eenvoudiger worden vastgelegd in informatietechnologie of documenten omdat expliciete kennis onder woorden gebracht kan worden. Het maken van een duidelijk onderscheid is echter complex omdat kennis dynamisch is en in de loop der tijd kan wisselen tussen impliciet en expliciet. Uit de interviews met advocaten is gebleken dat enkele advocaten op de hoogte zijn van het onderscheid tussen expliciete kennis en impliciete kennis.

In de literatuur wordt kennis in een advocatenkantoor, zoals we in hoofdstuk twee zagen, onder meer onderscheiden in administratieve gegevens, declaratieve kennis, procedurele kennis en analytische kennis. Het indelen van kennis in een advocatenkantoor in dergelijke soorten is zinvol omdat daarmee inzicht gekregen kan worden in kennis die inhoudelijk van belang is voor een (specifieke) juridische taak en welke kennis over het algemeen van belang is voor het kantoor. Het indelen van kennis is ook hier echter complex, bijvoorbeeld omdat declaratieve kennis en analytische een niet te onderscheiden mix kunnen vormen. Dat geldt ook voor het onderscheid dat één advocatenkantoor aangaf te maken tussen informatie (alle externe bronnen) en kennis (alle interne producties):

Volgens een advocaat uit advocatenkantoor CDB wordt binnen CDB gebruik gemaakt van een expliciet onderscheid tussen informatie en kennis. Informatie betreft alle *externe* bronnen zoals juridische vakbladen en handboeken. Kennis wordt daarentegen gezien als datgene dat *intern* geproduceerd wordt, bijvoorbeeld in de vorm van documenten en adviezen. Een juridisch probleem bijvoorbeeld kan met behulp van een handboek gedeeltelijk opgelost worden. Het gedeelte dat door de jurist zelf toegevoegd wordt, wordt als kennis beschouwd. Op deze manier kan DB bijvoorbeeld aan cliënten tonen welke toegevoegde waarde zij aan een casus hebben geleverd. Ook wordt door het onderscheid duidelijk welke informatie of kennis wel of niet is gebruikt.

Op een gegeven moment lijkt het steeds complexer te worden om aan te geven wat een jurist zelf heeft toegevoegd aan een document en welk deel van het document afkomstig is van externe bronnen. Verder zouden externe bronnen, in tegenstelling tot de naam *informatie*, ook over *kennis* kunnen beschikken.

Verder laten de interviews zien dat de in hoofdstuk twee genoemde indelingen in kennis van Edwards en Mahling (administratieve gegevens, declaratieve kennis, procedurele kennis en analytische kennis) en Rusanow:

- Expliciete juridische kennis voor de rechtspraak,
- Kennis voor de juridische onderneming,
- Kennis over het kantoor en haar rechtsgebieden,
- Kennis over cliënten,
- Kennis over de commerciële markt en specifieke industrieën,
- Kennis over de vaardigheden en expertise van medewerkers,
- Kennis van methoden en processen,
- Eerdere projecten en geleerde lessen,
- Kennis over derde partijen, kennis over de marktpositie van het kantoor,
- Kennis over de opbrengsten, kosten en winstgevendheid van het kantoor, niet geheel gebruikt worden door advocaten:

Advocaat CD uit advocatenkantoor BC merkt op dat de kennis en informatie die binnen BC verspreid wordt bestaat uit vakkennis, jurisprudentie, parlementaire stukken, de Staatscourant etc. Ook de Knowhow bestanden zoals (persoonlijke) modellen. Dit is meer de persoonlijke kennis van de medewerkers. Deze kennis is deels centraal. De rest van de persoonlijke kennis en informatie houdt iedereen dicht bij zich. Advocaat OP uit advocatenkantoor BC stelt dat kennis uit twee elementen bestaat, persoonlijke kennis die mensen meedragen in hun hoofd en kennis die opgeschreven is en toegankelijk is voor iedereen. Kennis die opgeschreven is kan gemanaged worden en toegankelijk gemaakt worden voor bepaalde mensen. Kennis in de hoofden van mensen is veel moeilijker te delen met andere mensen. Dit wordt vooral gedaan door middel van training on the job. Advocaat UVD uit advocatenkantoor BC onderscheidt expliciete kennis die gevonden kan worden in de bibliotheek. Deze kennis kan verspreid worden via mail of fax. Onder expliciete kennis valt ook de digitale informatie op bijvoorbeeld het intranet. Voorts vat hij kennis hoofdzakelijk samen als rechtsregels. Verder kan kennis over zaken van andere advocaten en informatie over vakbladen van belang zijn.

Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat advocaten nog niet bekend zijn met de indelingen van Terrett en Rusanow. Advocaten lijken geneigd te zijn om kennis in te delen in concrete bronnen zoals jurisprudentie. Een reden hiervoor kan zijn dat advocaten in hun dagelijkse werk voortdurend te maken hebben met concrete gevallen.

Verder komt uit het interview naar voren dat sommige advocaten zich bewust zijn van het onderscheid tussen expliciete kennis en persoonlijke of impliciete kennis. Dit bewustzijn kan mede gekomen zijn doordat advocaten zich al in meer of mindere mate expliciet hebben beziggehouden met het onderwerp kennismanagement. Bijvoorbeeld door er artikelen over te lezen of door met de kennismanager over dit onderwerp van gedachten te wisselen.

4.3 Omschrijvingen van kennismanagement uit de interviews

Op basis van de literatuur kwam ik in hoofdstuk twee tot de volgende hypothese: Onder advocaten bestaan uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement. Deze hypothese wordt bevestigd door de interviews met advocaten:

Advocaat OA uit advocatenkantoor KL omschrijft kennismanagement als het beschikbaar maken van informatie en kennis ter ondersteuning van de praktijk. Volgens Advocaat AB van advocatenkantoor KL betreft kennismanagement het overzicht hebben van aanwezige kennis, het toegankelijk maken van kennis, het delen van kennis en het toepassen van kennis. Advocaat BC van advocatenkantoor KL omschrijft kennismanagement als het faciliteren van het werk met up-to-date en betrouwbare informatie. Met name informatie over de context van zaken vindt hij belangrijk.

Advocaat UVZ uit advocatenkantoor BC ziet kennismanagement vooral als een club die boeken en teksten zorgen. Advocaat CD uit advocatenkantoor BC omschrijft kennismanagement als de juridische informatie voorziening (voorheen de bibliotheek). Dit is het beheren van de databank, het verzamelen van informatie en het bekendmaken van deze informatie. Advocaat UVD uit advocatenkantoor BC interpreteert kennismanagement als de stroom van informatie op verschillende niveaus. Advocaat VW uit advocatenkantoor BC ziet kennismanagement als een manier om ervoor te zorgen dat iedereen weet wie wat doet en waar kennis zit.

Advocaat UVM uit advocatenkantoor CD beschrijft kennismanagement als het beheren en ontsluiten van kennis binnen de organisatie. Advocaat QR uit advocatenkantoor CD verstaat onder kennismanagement het stroomlijnen en beschikbaar stellen van kennis, ook de opleidingen vallen hieronder.

Advocaat OP uit advocatenkantoor BC stelt vast dat er hoogstwaarschijnlijk geen algemene definitie van kennismanagement in zijn kantoor. Een advocaat uit advocatenkantoor MN merkt op dat er nog geen kennismanagement definitie is. Deze wordt waarschijnlijk begin volgend jaar als onderdeel van het strategisch plan vastgesteld.

Sommige medewerkers moeten nog wennen aan KM. Niet iedereen is bekend met KM. KM wordt wel positief opgevat.

Uit de interviews komt naar voren dat er onder advocaten geen overeenstemming bestaat over het begrip kennismanagement. Een reden hiervoor bleek tijdens de interviews: omdat kennismanagement nog een relatief jonge en in ontwikkeling zijnde discipline is zijn advocaten niet altijd bekend met wat kennismanagement is.

Zowel in de literatuur over kennismanagement als onder advocaten bestaan dus verschillende omschrijvingen van het begrip kennismanagement. De aanwezigheid van verschillende omschrijvingen kan er toe leiden dat er onder advocaten verkeerde verwachtingen van kennismanagement ontstaan. Omdat niet aan al die verwachtingen voldaan kan worden bestaat de kans dat het succes van het concept kennismanagement in een advocatenkantoor afneemt. Een mogelijkheid voor advocatenkantoren is wellicht om voor een omschrijving van kennismanagement te kiezen die past bij het kantoor. Door deze omschrijving toe te lichten en bekend te maken onder advocaten weten zij beter wat er verwacht wordt van het toepassen van kennismanagement. Verder kan een omschrijving van kennismanagement helpen periodiek na te gaan of kennismanagement in het hele kantoor nog wordt toegepast zoals in de omschrijving beoogd werd.

Een eenduidig antwoord op wat kennismanagement is kan dus niet gegeven worden. Wat wel uit de verschillende omschrijvingen van kennismanagement in de literatuur en uit de interviews naar voren komt zijn de processen waaruit kennismanagement bestaat: Medewerkers in een organisatie kunnen kennis onder meer verzamelen, ontwikkelen, delen, evalueren en toepassen. Deze processen worden ook wel kennisprocessen genoemd. Hulpmiddelen zoals databases en internet, kunnen het uitvoeren van kennisprocessen ondersteunen. Omgevingsfactoren zoals de doelen van de organisatie en de mensen in een organisatie bepalen mede hoe kennisprocessen uitgevoerd worden en hulpmiddelen gebruikt worden. Kennismanagement in deze studie betreft het beheer van de verschillende onderdelen in onderlinge samenhang.

Alvorens de resultaten van de vragenlijsten te presenteren zal in de volgende paragrafen eerst de bruikbaarheid van de vragenlijsten zelf beschreven worden.

4.4 Resultaat creatie van schalen in vragenlijst A

De schalen van vragenlijst A zijn gebaseerd op de indelingen van Van den Hooff, Vijvers en De Ridder.⁴³⁴ Tabel 6 geeft een overzicht van de door hen gedefinieerde schalen en de variabelen of vragen uit de vragenlijst die volgens hen de betreffende schaal vormen. In Tabel 6 staan tevens de Cronbach alpha's scores op basis van mijn onderzoek.

• Tabel 6

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)	Cronbach alpha
1	Kennisbehoefte	Varb4 & varb6	0,251
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb11	0,588
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,780
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,723
5	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24	0,611
6	Kennisgebruik	Varb25-varb26	0,562
7	Kennisevaluatie	Varb27-varb30	0,526
8	Openheid	Varc34-varc37	0,756
9	respect	Varc38-varc41	0,790
10	Autonomie	Varc42-varc45	0,476
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49	0,622
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52	0,863
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,749
14	Stimulatie	Varc58-varc61	0,859
15	Feedback	Varc62-varc66	0,779
16	Tijd	Varc67-varc70	0,594
17	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

De meeste schalen van Van den Hooff, Vijvers en De Ridder blijken voldoende homogeen te zijn. De schalen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennisgebruik, kennisevaluatie, autonomie en tijd blijken een té lage Cronbach Alpha te scoren.

⁴³⁴ B. van den Hooff, J. Vijvers & J. de Ridder, 'Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan', European Management Journal (21), 2003-2, p. 244.

Na verwijdering van een beperkt aantal items en factor analyse (zie bijlage 2) is de Cronbach Alpha van de verschillende schalen voldoende verbeterd (zie Tabel 7).

• Tabel 7

Schaal	Variabele	Cronbach alpha
kennisbehoefte	Varb6	n.v.t.
kennisontwikkeling	Varb7, varb8	0,631
kennisgebruik	Varb25, varb26, varb28	0,679
kennisevaluatie	Varb4, varb9, varb10, varb27	0,669
autonomie	Varc42, 44, 45	0,722
tijd	Varb 67, 68, 69	0,613

4.4.1 Schalen advocatenkantoor CD

Zoals eerder opgemerkt is alleen bij kantoor CD onderzoek gedaan naar hulpmiddelen. Om het verband tussen hulpmiddelen, omgevingsfactoren en kennisprocessen te analyseren kunnen zodoende alleen de gegevens van kantoor CD gebruikt worden. Om deze gegevens te kunnen gebruiken moeten voor kantoor CD de vragen opnieuw gecodeerd worden en moeten de schalen opnieuw getoetst worden omdat het aantal respondenten lager is dan de combinatie van de kantoren MN, JK, KL en CD samen. Voor het analyseren van de schalen ga ik uit van de schalen waarvan in de vorige paragraaf bleek dat zij een voldoende Cronbach Alpha hadden. In Tabel 8 staan deze schalen plus bijbehorende variabelen. In de laatste kolom staat de Cronbach Alpha zoals gebaseerd op enkel de gegevens van kantoor CD.

• Tabel 8

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)	Cronbach alpha gegevens kantoor CD
1	Kennisbehoefte	varb6	n.v.t.
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb8	0,696
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,807
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,622
5	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24	0,427
6	Kennisgebruik	Varb25, varb26, varb28	0,725
7	Kennisevaluatie	Varb4, 9, 10, 27	0,593
8	Openheid	Varc34-varc37	0,702
9	Respect	Varc38-varc41	0,823
10	Autonomie	Varc42, 44, 45	0,720
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49	0,587
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52	0,873
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,669
14	Stimulatie	Varc58-varc61	0,889
15	Feedback	Varc62-varc66	0,739
16	Tijd	Varb 67, 68, 69	0,199
17	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

We zien in Tabel 8 dat de meeste schalen voldoende homogeen zijn en alleen kennisdelen buiten de afdeling, kennisevaluatie en tijd hebben een té lage Cronbach alpha. Na het verwijderen van enkele items en het toepassen van factor analyse kon de Cronbach alpha van de verschillende schalen verbeterd worden (zie bijlage 3).

De uiteindelijke schalen voor kantoor CD staan in Tabel 9.

• Tabel 9

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)	Cronbach alpha gegevens kantoor CD
1	Kennisbehoefte	varb6	n.v.t.
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb8	0,696
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,807
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,622
5	Kennisdelen door collega's buiten afdeling	Varb23, 24	0,831
	Kennisdelen door individu buiten afdeling	Varb 21, 22	0,821
6	Kennisgebruik	Varb25, varb26, varb28	0,725
7	Kennisevaluatie	Varb28-30	0,666
8	Openheid	Varc34-varc37	0,702
9	Respect	Varc38-varc41	0,823
10	Autonomie	Varc42, 44, 45	0,720
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49	0,587
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52	0,873
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,669
14	Stimulatie	Varc58-varc61	0,889
15	Feedback	Varc62-varc66	0,739
16	Tijd	Varb 67, 68, 69	0,707
17	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

4.4.2 Schalen Advocatenkantoor CD, Wetenschappelijk Instituut en het Ziekenhuis

De gegevens van de respondenten van advocatenkantoor CD, het wetenschappelijk Instituut en het ziekenhuis zijn samengevoegd in één databestand. Van deze nieuwe dataset zijn de Cronbach alpha's van de benodigde schalen opnieuw berekend. In Tabel 10 staan de Cronbach alpha's scores op basis van mijn onderzoek.

• Tabel 10

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)	Cronbach alpha
1	Kennisbehoefte	Varb4 & varb6	*0,234
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb11	0,666
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,740
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,762
5	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24	0,657
6	Kennisgebruik	Varb25-varb26	*0,399
7	Kennisevaluatie	Varb27-varb30	0,680
8	Openheid	Varc34-varc37	* 0,178
9	respect	Varc38-varc41	0,795
10	Autonomie	Varc42-varc45	*0,499
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49	*0,613
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52	*0,403
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,663
14	Stimulatie	Varc58-varc61	0,729
15	Feedback	Varc62-varc66	n.v.t.
16	Tijd	Varc67-varc70	n.v.t.
17	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

De meeste schalen blijken voldoende homogeen te zijn. Alleen de schalen kennisbehoefte; kennisgebruik; openheid; autonomie; communicatieklimaat en helderheid doelen en visie blijken niet voldoende homogeen te zijn. Door enkele items te verwijderen kon de homogeniteit van de schalen voldoende verbeteren (zie bijlage 4). De uiteindelijke schalen

voor de vergelijking staan in Tabel 11.

- Tabel 11

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage 1 voor vragen)	Cronbach alpha
1	Kennisbehoefte1	Varb4	n.v.t.
2	Kennisbehoefte2	varb6	n.v.t.
3	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb11	0,666
4	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,740
5	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,762
6	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24	0,657
7	Kennisgebruik1	Varb25	n.v.t.
8	Kennisgebruik2	Varb26	n.v.t.
9	Kennisevaluatie	Varb27-varb30	0,680
10	Openheid	Varc34-varc36*	0,718
11	respect	Varc38-varc41	0,795
12	Autonomie	Varc42, varc44, varc45*	0,644
13	Communicatieklimaat	Varc46-varc48*	0 ,676
14	Helderheid doelen en visie	Varc50, varc52*	0,662
15	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,663
16	Stimulatie	Varc58-varc61	0,729
17	Feedback	Varc62-varc66	n.v.t.
18	Tijd	Varc67-varc70	n.v.t.
19	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

4.5 Respons

In dit onderzoek zijn vijf grote Nederlandse advocatenkantoren onderzocht (zie Tabel 12). Dit aantal is ten opzichte van het totaal aantal grote advocatenkantoren in Nederland niet representatief te noemen. Dat geldt ook voor de omvang van het totaal aantal advocaten in die kantoren ten opzichte van het totaal aantal advocaten in alle grote Nederlandse kantoren. Desondanks geeft het onderzoek wel een bruikbare eerste indruk van kennismanagement in grote Nederlandse advocatenkantoren. Bij het bestuderen van de resultaten in de rest van dit proefschrift moet dus wel rekening gehouden worden met het feit dat de resultaten gebaseerd zijn op onderzoek van een beperkt aantal advocatenkantoren en een beperkt aantal advocaten. Daarbij komt dat de non-respons onder de onderzochte advocaten erg hoog blijkt te zijn. Tabel 12 geeft een overzicht van de respons bij advocatenkantoren CD, MN, JK, KL en BC. In het geval van kantoor JK was het management van mening dat het invullen van de vragenlijst door alle advocaten te veel tijd in beslag zou nemen en zodoende werd er door het kantoor zelf een kleine selectie gemaakt van respondenten.

• Tabel 12

Kantoor	Aantal advocaten in Nederlandse vestigingen ⁴³⁵	Totaal aantal ontvangen vragenlijsten	Respons percentage
CD	154	33	21,42%
MN	309	9	2,91%
JK	77	8	10,38%
KL	41	7	17,07%
BC	173 ⁴³⁶	51	29,47%

Uit alle onderzochte advocatenkantoren zijn het met name de advocaten op het gebied van ondernemingsrecht die hebben gereageerd op de KM-vragenlijst. Wellicht hebben zij vanuit hun meer bedrijfskundige achtergrond meer affiniteit met kennismanagement dan advocaten uit andere rechtsgebieden. Een consequentie van de hoge non-respons is in ieder geval dat zeer voorzichtig moet worden omgegaan met het generaliseren van de resultaten naar de doelpopulatie, advocaten.

⁴³⁵ De Stand van de Advocatuur Uitgeverij KSU.

⁴³⁶ De Stand van de Advocatuur Uitgeverij KSU.

Tabel 13 laat zien dat de meeste advocaten die de vragenlijst beantwoord hebben bij kantoor CD afkomstig zijn van ondernemingsrecht (frequency = 9), IE/IT & Arbeidsrecht (frequency = 6) en proces- en verzekeringsrecht.

		Frequency	Percent
Valid	Arbeidsrecht	6	18,2
	Bank- en Effectenrecht	2	6,1
	IE/IT	6	18,2
	Insolventierecht	3	9,1
	Ondernemingsrecht	9	27,3
	Overheid en Vastgoed	2	6,1
	Proces- en Verzekeringsrecht	4	12,1
	Kennis, Informatie en Opleiding	1	3,0
	Total	33	100,0

- Tabel 13 Kantoor CD: Binnen welke praktijkgroep/afdeling bent u werkzaam?

Tabel 14 laat zien dat de meeste advocaten die de vragenlijst beantwoord hebben bij kantoor MN afkomstig zijn van ondernemingsrecht (frequency = 7).

		Frequency	Percent
Valid	Ondernemingsrecht	7	77,8
	Bank en effectenrecht	1	11,1
	Total	8	88,9
Missing	System	1	11,1
Total		9	100,0

- Tabel 14 Kantoor MN: Binnen welke praktijkgroep/afdeling bent u werkzaam?

Tabel 15 laat zien dat de meeste advocaten die de vragenlijst beantwoord hebben bij kantoor JK afkomstig zijn van contracten schade en aansprakelijkheid en verzekeringsrecht (frequency = 2).

		Frequency	Percent
	Arbeidsrecht en sociaal zekerheidsrecht	1	12,5
	Contracten schade en aansprakelijkheid	2	25,0
	Bestuursrecht ruimtelijke ordening milieurecht	1	12,5
	Europees recht	1	12,5
	Bank en effectenrecht	1	12,5
	Verzekeringsrecht	2	25,0
	Total	8	100,0

- Tabel 15 Kantoor JK: Binnen welke praktijkgroep/afdeling bent u werkzaam?

Tabel 16 laat zien dat de meeste advocaten die de vragenlijst beantwoord hebben bij kantoor KL afkomstig zijn van notariaat (frequency = 2).

		Frequency	Percent
	Koop intellectuele eigendom mededingingsrecht	1	14,3
	Ondernemingsrecht	1	14,3
	Bestuursrecht ruimtelijke ordening milieurecht	1	14,3
	Faillissementen	1	14,3
	Bank en effectenrecht	1	14,3
	Notariaat	2	28,6
	Total	7	100,0

- Tabel 16 Kantoor KL: Binnen welke praktijkgroep/afdeling bent u werkzaam?

Tabel 17 laat zien dat de respons van de medewerkers van het wetenschappelijk instituut (68,5%) betrekkelijk goed is. De respons van de medewerkers van de ondersteunende staf van het ziekenhuis is een stuk lager (30,5%) maar valt, zeker ten opzichte van de eerder genoemde lage respons van de advocaten, niet tegen. Lage respons betekent ook hier dat voorzichtig moet worden omgegaan met het generaliseren van de resultaten naar de doelpopulatie.

Organisatie	Aantal medewerkers	Totaal aantal ontvangen vragenlijsten	Respons percentage
Ziekenhuis	334 ⁴³⁷	102	30,5%
Wetenschappelijk instituut	54 ⁴³⁸	37	68,5%

- Tabel 17

⁴³⁷ Jaarverslag 2004.

⁴³⁸ Jaarverslag 2004.

Tabel 18 laat zien dat de meeste respons van de medewerkers van de ondersteunende staf van het ziekenhuis afkomstig zijn van de afdeling Hotel (frequency = 10), Verwerking (frequency = 8) en P&O en Dienst Automatisering (frequency = 7).

		Frequency	Percent
Valid	Economisch Administratieve Dienst	5	4,9
	Registratie	6	5,9
	Verwerking	8	7,8
	Salarisadministratie	2	2,0
	P&O	7	6,9
	P&O secretariaat	4	3,9
	ARBO & Straling	6	5,9
	Bureau Opleidingen	6	5,9
	Dienst Automatisering	7	6,9
	Gebruikers Ondersteuning	5	4,9
	Technisch Beheer	3	2,9
	Mackintosh Beheer	1	1,0
	Projecten Pool	2	2,0
	Facilitair Bedrijf	9	8,8
	Inkoop & Logistiek	6	5,9
	Hotel	10	9,8
	Communicatie	5	4,9
	Technische Dienst	4	3,9
	Audio Visueel Centrum	5	4,9
	Total	101	99,0
Missing	0	1	1,0
Total		102	100,0

- Tabel 18 Ondersteunende staf Ziekenhuis: Binnen welke afdeling bent u werkzaam?

Tabel 19 laat zien dat de meeste respons van de medewerkers van het wetenschappelijk instituut afkomstig zijn van de wetenschappelijk onderzoekers (frequency = 23), en de onderzoeksassistenten (frequency = 12).

		Frequency	Percent
Valid	Wetenschappelijk onderzoeker	23	62,2
	Onderzoeksassistent	12	32,4
	Medewerker ICT	2	5,4
	Total	37	100,0

- Tabel 19 Wetenschappelijk Instituut: Onder welke 'functiegroep' valt u?

4.6 Omgevingsfactoren advocatenkantoren MN, JK, KL en CD

Van de advocatenkantoren MN, JK, KL en CD heb ik de volgende omgevingsfactoren geanalyseerd: openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback en tijd. Van de respondenten hebben we het gemiddelde (mean) van een Likert schaal berekend (zie Tabel 20 en Tabel 21). Respect en communicatieklimaat scoren hoog, gevolgd door betrokkenheid. Openheid, autonomie, helderheid van doelen, stimulatie, feedback en tijd scoren laag. De betrokkenheid van het management bij het laten zien dat het delen van kennis belangrijk is scoort erg laag. In de volgende paragrafen zullen de verschillende scores toegelicht worden.

		Schaal openheid	Schaal respect	Schaal autonomie	Schaal communicatieklimaat	Schaal helderheid doelen	Schaal betrokkenheid	Schaal stimulatie	Schaal feedback	Schaal tijd
N	Valid	57	53	56	53	56	53	56	56	55
	Mis-sing	0	4	1	4	1	4	1	1	2
Mean		3,4474	4,1698	3,3884	4,2547	3,0000	3,8528	3,3795	3,2964	3,4909

- Tabel 20

Advocaten geven aan wat betreft hun openheid het daarmee niet mee eens, niet mee oneens te zijn (M=3,44). De respondenten geven aan er voor een groot deel (M=4,16) mee eens te zijn dat er respect te ervaren in het kantoor. Advocaten geven wat betreft hun autonomie het daarmee niet mee eens, niet mee oneens te zijn (M=3,38). Verder geven advocaten aan voor een groot deel mee eens te zijn een communicatieklimaat te ervaren in het kantoor (M=4,25). Advocaten geven voorts aan wat betreft het ervaren van heldere doelen het daarmee niet mee eens, niet mee oneens te zijn (M=3,00). Respondenten zijn voor een groot deel (M=3,88) mee eens dat zij betrokkenheid ervaren bij het kantoor. Advocaten geven aan het wat betreft de stimulatie vanuit het kantoor het hier niet mee eens, niet mee oneens te zijn (M=3,37). Voorts geven advocaten aan het wat betreft feedback in het kantoor het daarmee niet mee eens, niet mee oneens te zijn (M=3,29). Advocaten geven aan wat betreft het ervaren van tijdsdruk het daarmee niet mee eens, niet mee oneens te zijn (M=3,49).

		Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is
N	Valid	56
	Missing	1
Mean		2,79

- Tabel 21 Advocaten zijn het er voor een groot deel mee oneens dat Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is (M=2,79).

In de volgende paragrafen worden de scores toegelicht en vergeleken met de hypothesen uit hoofdstuk twee. Daarbij moet wederom opgemerkt worden dat de resultaten gerelativeerd moeten worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

4.6.1 Wederzijds respect en vertrouwen

In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese voorgesteld:

- Wederzijds respect en vertrouwen scoort hoog onder advocaten.

Deze hypothese wordt bevestigd door het statistisch onderzoek. In dit onderzoek werd in het bijzonder worden gekeken naar het respect van een advocaat voor zijn collega's en leidinggevenden. Maar ook naar het respect dat collega's en leidinggevenden hebben voor een advocaat. Een mogelijke verklaring voor de hoge score is dat advocaten grotendeels eenzelfde en vaak jarenlange opleiding delen en hebben geleerd wat zij van collega's kunnen verwachten. Voorts zou in theorie ook de invloed van de gedragsregels van de

4.6.2 Open communicatieklimaat

De hypothese uit hoofdstuk twee was dat het bestaan van een open communicatieklimaat laag scoort onder advocaten. Dit wordt niet bevestigd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat het bestaan van een open communicatieklimaat hoog scoort onder advocaten. Als het nodig is kunnen collega's van een advocaat elkaar in hun kantoor om hulp vragen. Verder kunnen advocaten gemakkelijk bij hun direct leidinggevenden naar binnen lopen om iets te vragen. Ook hebben advocaten regelmatig (in)formeel contact met collega's. Een mogelijke oorzaak is verder dat advocaten zoveel mogelijk invloed proberen uit te oefenen op beslissingen die hun werk betreffen, zoals het aannemen van nieuwe advocaten of leidinggevenden. Advocaten proberen deze beslissing zo te beïnvloeden dat de nieuwe advocaat en of leidinggevende een persoon is met wie zij betrekkelijk vaak en goed contact kunnen hebben.

4.6.3 Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie

Bannier en Fanoy merkten in hoofdstuk twee op dat de betrokkenheid bij het wel en wee van grotere kantoren minder voor de hand ligt. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat betrokkenheid relatief hoog scoort onder advocaten. De hypothese uit hoofdstuk twee dat betrokkenheid bij de organisatie laag scoort onder advocaten wordt niet bevestigd. Advocaten vinden zelf dat hun kantoor een goede organisatie is om in te werken. Verder houdt het advocaten ook echt bezig of het wel goed gaat met hun kantoor.

Voorts spannen advocaten zich meer in dan van hen verwacht wordt om zo het kantoor optimaal te laten draaien. Advocaten zijn er verder trots op om aan anderen te vertellen dat zij voor een bepaald advocatenkantoor werken. Tot slot: advocaten kunnen zich meestal wel vinden in de koers die de leiding van hun advocatenkantoren uitzetten. Een mogelijke reden waarom betrokkenheid hoog scoort kan zijn dat advocatenkantoren goed getrainde en geïndoctrineerde advocaten inhuurt die dan een aanzienlijke mate van controle over hun eigen werk krijgen.

4.6.4 Openheid

In hoofdstuk twee werd de hypothese naar voren gebracht dat openheid laag scoort onder advocaten. Dit wordt onderbouwd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat openheid, laag scoort onder advocaten. Binnen de afdelingen van advocaten wordt niet altijd openhartig over fouten en/of vergissingen gesproken. En wanneer een advocaat ergens mee zit is er niet altijd een collega waar hij bij kan aankloppen. Ook worden teleurstellingen binnen de afdeling van de advocaat niet vaak met elkaar gedeeld. Verder zijn de collega's van de advocaat binnen zijn afdeling wat betreft communicatie niet altijd open naar elkaar

toe. De interviews lopen uiteen. Sommige advocaten ervaren wel openheid terwijl anderen juist een meer gesloten en formele cultuur ervaren.

Een advocaat uit kantoor MND stelt dat de cultuur een belangrijke rol binnen kennismanagement speelt.

Volgens advocaat UVZ van kantoor BC probeert kantoor BC een no-nonsense kantoor te zijn. Ze zoeken samen met hun klanten naar een oplossing, die voor de klanten ook duidelijk is. Er heerst een informele sfeer. Advocaat D van kantoor BC stelt vast dat in de jaren dat hij hier werkzaam is, de cultuur van de organisatie wel wat veranderd is, maar de omgang tussen medewerkers is nog steeds hetzelfde. Er is een informele sfeer in dit kantoor. De medewerkers hebben een open relatie met elkaar, de deuren van de kantoren staan altijd open. Ook bij problemen stappen medewerkers naar elkaar toe, ze helpen elkaar of nemen het dossier van hen over. De band en vertrouwen tussen de klant en de advocaat is erg belangrijk. Advocaat CD uit kantoor BC benadrukt de competitieve cultuur van het kantoor.

Advocaat UVM uit kantoor CD stelt dat er een open informele cultuur in het bedrijf is. Advocaat VW uit kantoor CD vindt dat kantoor CD een klassiek advocatenkantoor is; meer in pijlers georganiseerd. Experts worden samengebracht in één gebouw maar hebben volgens hem allen hun eigen winkeltje. Af en toe maken ze wel gebruik van elkaars winkeltje. Er is volgens hem een sterke hiërarchie, maar dat is in elk advocatenkantoor.

Advocaat QR uit kantoor CD vindt de cultuur bij kantoor CD vrij formeel, in de zin dat iedereen wel in pak loopt. Verder vindt hij zichzelf en ook anderen wel toegankelijk en is het zijn intentie om open te zijn. De kamers hebben ook geen deuren, behalve die van sommige partners en het is dan ook de bedoeling dat iedereen bij elkaar in en uit kan lopen voor vragen. Door met elkaar op een kamer te zitten kun je van elkaar leren.

Openheid in advocatenkantoren zou bevorderd kunnen worden door voorbeeldgedrag van het management en het fysiek ontbreken van deuren van kamers. Een lage score kan bevorderd zijn door een hoge mate van autonomie van advocaten.

4.6.5 Autonomie

De hypothese in hoofdstuk twee luidde als volgt:

- Autonomie scoort hoog onder advocaten.

Deze hypothese wordt niet onderbouwd door het statistisch onderzoek. Het statistisch onderzoek laat zien dat autonomie laag scoort onder advocaten. Advocaten ervaren niet altijd zelf hun werktempo te kunnen bepalen. Verder ervaren advocaten betrekkelijk afhankelijk te zijn van de kennis van collega's. Ook ervaren advocaten niet altijd in hun werk de vrijheid te hebben om eigen doelen te bepalen. Voorts ervaren advocaten niet altijd in hun werk niet altijd zelf te kunnen bepalen hoe zij hun werkzaamheden uitvoert. In de literatuur wordt autonomie wel als een belangrijk kenmerk van advocaten gezien. Een mogelijke oorzaak voor de lage score kan zijn dat advocaten zich door de aanwezigheid van (wettelijke) regels waaraan zij zich moeten houden niet geheel autonoom kunnen functioneren. Ook kan het zijn dat het management weinig waarde hecht aan autonomie en juist veel aan samenwerking binnen het kantoor.

4.6.6 Helderheid van doelen

Het statistisch onderzoek laat zien dat helderheid van doelen laag scoort onder advocaten. Onze hypothese dat de helderheid van organisatiedoelen en strategieën laag scoort onder advocaten wordt dan ook bevestigd. De lage score wordt over het algemeen ook bevestigd in enkele interviews:

De strategie of de missie van de organisatie kent advocaat CD van kantoor BC niet. Het doel van de organisatie is dat medewerkers hier met plezier werken en dat zij per jaar een bepaald aantal uren werken en dat er een bepaalde omzet wordt behaald. Per persoon wordt er een target gesteld. Hij zet zich in voor zijn medewerkers zodat zij dit kunnen behalen.

Advocaat UVD van kantoor BC stelt dat kantoor BC een strategisch plan heeft. Elke afdeling stelt een strategisch plan voor de eerstkomende jaren vast waarin de groei en nieuwe cliënten beschreven worden.

Advocaat VW van kantoor CD zegt dat het niet duidelijk is hoe kantoor CD nu te boek wil staan, als juist kwalitatief heel goed, of is kwaliteit nou net niet de hoofdpijler. Waar wil kantoor CD naartoe, hoe wil ze gezien worden? Daar hoor je weinig over.

Een reden waarom de helderheid van doelen laag scoort is dat advocaten niet bekend zijn met de doelen van hun kantoor. Advocatenkantoren of afdelingen in die kantoren kunnen wel een doel of strategie hebben, maar die wordt niet altijd gecommuniceerd naar de advocaten. Verder is de output in professionele organisaties zoals advocatenkantoren niet goed meetbaar en dat maakt het moeilijk om overeenstemming te bereiken over de doelstellingen.⁴³⁹ Daardoor verliest in advocatenkantoren het begrip strategie veel van zijn betekenis.

4.6.7 Stimulatie

In de literatuur speelt stimulatie een belangrijke rol bij het succes van kennismanagement. De hypothese dat stimulatie laag scoort wordt onderbouwd door het statistisch onderzoek. Het statistisch onderzoek laat zien dat stimulatie inderdaad laag scoort onder advocaten. Een mogelijke reden waarom stimulatie laag scoort zou kunnen zijn dat er binnen advocatenkantoren niet de juiste hulpmiddelen zijn voor het goed stimuleren van advocaten.

4.6.8 Feedback

In hoofdstuk twee kwam de volgende hypothese naar voren:

- Het gebruik van feedback scoort laag onder advocaten.

Deze hypothese wordt bevestigd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat feedback laag scoort onder advocaten. Fouten die een advocaat maakt worden hem soms aangerekend, fouten maken mag niet. Verder worden gemaakte fouten niet altijd gebruikt om van te leren. Daarnaast worden de prestaties van advocaten en hun gedrag niet vaak geëvalueerd binnen hun advocatenkantoren.

Ook geven collega's weinig opbouwende kritiek. Een mogelijke reden voor de lage score is dat advocaten over voldoende kennis beschikken om hun werkzaamheden zonder al te veel feedback goed te kunnen uitvoeren.

4.6.9 Tijdsdruk

Het statistisch onderzoek laat zien dat tijdsdruk laag scoort onder advocaten. De hypothese dat tijdsdruk hoog scoort onder advocaten wordt daarmee niet onderbouwd. De interviews laten over het algemeen een beeld zien waarin het advocaten vaak lijkt te ontbreken aan tijd:

⁴³⁹ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 211.

Advocaat LM uit kantoor BC stelt vast dat de werkdruk erg hoog is. Er is weinig tijd over om kennis te delen, op het intranet te kijken, etc. Indien hij uren voor het delen van kennis zou kunnen declareren zou dat weinig verschil maken omdat de rest van zijn werk toch gedaan moet worden. Dus dat betekent dat hij het 's avonds of in het weekeinde moet doen. Extra motivatie zoals beloningen zouden niet helpen omdat hij erg druk is. Alleen dingen waarmee de werkdruk verlaagd kan worden of waarmee hij zijn werk effectiever kan uitvoeren vindt hij nuttig.

Advocaat UVD uit kantoor BC ziet dat in de praktijk een advocaat bij kantoor BC 80% moet declareren. Maar om een zaak te winnen moet een advocaat over kennis beschikken. Hij ziet kennisontwikkeling en kennisdeling dan ook als onderdeel van die 80%. De 20% overgebleven tijd is hoofdzakelijk bedoeld voor overleg. Om kennis up-to-date te houden is het de verantwoordelijkheid van de advocaat om zijn of haar vrije tijd te werken.

Tot slot: Advocaat VW uit kantoor CD merkt op dat tijd er vaak wel aan ontbreekt.

Een reden voor mogelijke tijdsdruk is dat de opdrachten binnen advocatenkantoren niet goed verdeeld en uitgevoerd worden waardoor tijdsdruk onder verschillende advocaten kan ontstaan.

4.6.10 Betrokkenheid van het management bij het delen van kennis

De hypothese in hoofdstuk twee luidde dat betrokkenheid van het management laag scoort onder advocaten. Het statistisch onderzoek bevestigt dit en laat zien dat de betrokkenheid van het management bij het laten zien dat het delen van kennis belangrijk is erg laag scoort. Uit de interviews komt naar voren dat het management van advocatenkantoren soms wel betrokken is bij kennismanagement maar dat verbetering nodig is:

Een advocaat uit kantoor MN merkt op dat er sinds enkele maanden voor hem tijd vrij gemaakt is voor kennismanagementactiviteiten. Het initiatief voor de aandacht voor kennismanagement kwam volgens hem voor een groot gedeelte uit het bestuur.

Volgens een advocaat van kantoor CDB moet de rol van het bestuur van de organisatie niet onderschat worden voor de omslag van de cultuur; zij moeten het goede voorbeeld geven aan de rest van de organisatie.

Een mogelijke verklaring voor de lage score is dat het management te weinig tijd heeft en meer belang hecht aan declarabele activiteiten. Een andere mogelijke reden kwam in hoofdstuk twee ter sprake en is dat advocaten kunnen promoveren tot partner. Daarmee raken zij hun interesse in en het belang van het uitvoeren van juridisch inhoudelijke opdrachten echter niet kwijt. Bovendien beschikken “gepromoveerde” advocaten niet altijd over bestuurlijke capaciteiten zodat het belang van voorbeeld gedrag door het management niet goed tot uitdrukking komt.

4.7 Kennisprocessen en omgevingsfactoren in advocatenkantoren

MN, JK, KL en CD

In deze paragraaf worden de scores van het uitvoeren van kennisprocessen door advocaten gepresenteerd. Verder wordt er aan de hand van correlatie analyses nagegaan of er mogelijk verbanden bestaan tussen het uitvoeren van de kennisprocessen en de aanwezigheid van omgevingsfactoren. Zoals in hoofdstuk drie al werd opgemerkt is er voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van de correlatie analyses. De correlatie analyses kunnen geen oorzaak en gevolg bepalen. Een (significante) correlatie drukt geen oorzakelijk verband uit. Stel dat er een verband wordt gevonden tussen het delen van kennis door advocaten en betrokkenheid bij de organisatie. Dan is daarmee niet bewezen dat advocaten kennis delen door betrokkenheid bij de organisatie. Net zo goed is het mogelijk dat advocaten die in aanleg meer neigen tot het delen van kennis ook meer betrokken zijn. Er is in dit geval slechts sprake van een statistisch verband, en niet van een oorzakelijk verband. Beide, kennisdeling en betrokkenheid, zouden veroorzaakt kunnen zijn door andere factoren.

De volgende paragrafen beschrijven de scores bij de verschillende kennisprocessen en beschrijven mogelijke verklaringen voor die scores. Ook hier moeten de resultaten gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

4.7.1 Kennisprocessen

In advocatenkantoor MN, JK, KL en CD hebben we het toepassen van de volgende kennisprocessen geanalyseerd: kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdelen binnen en buiten afdeling, kennisgebruik en kennisevaluatie. De advocaten konden de volgende Likert schaal invullen: (1) oneens, (2) voor een groot deel mee oneens, (3) niet mee eens, niet mee oneens, (4) voor een groot deel mee eens en (5) eens. Van de respondenten hebben we het gemiddelde (mean) van deze Likert schaal berekend (zie Tabel 22 en Tabel 23). Uit het statistisch onderzoek blijkt dat de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisontwikkeling en kennisevaluatie hoog scores, gevolgd door kennistoegang, kennisdelen binnen afdeling en kennisgebruik. Kennisdelen buiten de afdeling scoort het laagst.

		Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden
N	Valid	57
	Missing	0
Mean		4,07

- Tabel 22 Advocaten zijn het er voor een groot deel mee eens te weten welke kennis zij missen voor het uitvoeren van hun werkzaamheden (M=4,07).

		Schaal kennis-ontwikkeling	Schaal kennis-toegang	Schaal kennisdelen binnen afdeling	Schaal kennisdelen buiten afdeling	Schaal kennisgebruik	Schaal kennisevaluatie
N	Valid	57	57	57	57	56	57
	Missing	0	0	0	0	1	0
Mean		4,5351	3,9883	3,9708	3,4167	3,7024	4,1404

- Tabel 23 De advocaten zijn het er voor een groot deel (M=4,53) mee eens zijn dat zij kennis ontwikkelen. Verder geven advocaten aan voor een groot deel mee eens te zijn te weten hoe kennis toegankelijk is (M=3,94). Ook geven advocaten aan er voor een groot deel (M=3,97) mee eens te zijn dat zij kennis delen binnen hun afdeling. Advocaten geven aan het er niet mee eens, niet mee oneens te zijn dat zij kennis delen buiten de afdeling (M=3,41). Zij zijn er verder voor een groot deel (M=3,70) mee eens kennis van collega's te gebruiken en dat hun kennis goed gebruikt wordt in het kantoor. Tot slot zijn de advocaten het er voor een groot deel mee eens dat zij kennis evalueren (M=4,14).

In hoofdstuk twee werden een aantal hypothesen met betrekking tot het uitvoeren van kennisprocessen door advocaten geformuleerd. In Tabel 24 staat welke hypothese door het statistisch onderzoek bevestigd wordt en welke niet.

- Tabel 24. Bevestiging hypothesen m.b.t. kennisprocessen uit hoofdstuk twee.

Hypothese uit hoofdstuk twee	Hypothese bevestigd?
Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte.	Ja
Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van het kennisproces kennisontwikkeling.	Ja
Advocaten scoren laag op het uitvoeren van het kennisproces kennistoegang.	Nee
Advocaten scoren laag op kennisdeling binnen de afdeling.	Nee
Advocaten scoren laag op kennisdeling buiten de afdeling.	Ja
Advocaten scoren laag op kennistoepassing.	Nee
Advocaten scoren hoog op kennisevaluatie.	Ja

De volgende paragrafen beschrijven de scores bij de verschillende kennisprocessen en beschrijven mogelijke verklaringen voor die scores. Ook hier moeten de resultaten gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

Kennisbehoefte

Uit het statistisch onderzoek blijkt dat het kennisproces kennisbehoefte hoog scoort onder advocaten. Individuele advocaten weten betrekkelijk goed welke kennis zij nodig hebben om hun werk uit te voeren en weten betrekkelijk goed welke kennis zij missen om hun werkzaamheden uit te voeren. Een mogelijke reden voor de hoge score kan samenhangen met de in hoofdstuk twee gepresenteerde omgevingsfactoren. Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen samenhang is tussen de openheid, autonomie, heldere doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid van het management die advocaten ervaren en het uitvoeren van het kennisproces kennisbehoefte (zie bijlage 5). Er is wel een zwak verband tussen wederzijds respect, communicatieklimaat en kennisbehoefte. Wellicht hebben deze laatste omgevingsfactoren bijgedragen aan de hoge score van het kennisproces.

Uit de interviews komt naar voren dat advocaten van veel bronnen gebruikmaken om in hun kennisbehoefte te kunnen voorzien:

Advocaat OA uit kantoor KL selecteert kennisbronnen op een gevoel van kwaliteit. De bron is voor hem over het algemeen niet van groot belang, het oplossen van problemen staat voorop. Daarnaast heeft hij goede en slechte ervaringen met bepaalde kennisbronnen, wat hem helpt om in de toekomst wel of niet voor bepaalde kennisbronnen te kiezen.

Bij het behandelen van zaken kijkt advocaat AB uit kantoor KL eerst naar wetgeving, vervolgens naar handboeken en indien nodig, raadpleegt ze collega's of externe adviseurs. Bepaalde bronnen gebruikt ze wel of niet. Bepaalde auteurs hebben bijvoorbeeld autoriteit en bronnen worden ook wel op gevoel gebruikt. Vaak is het probleem oplossen belangrijker dan het soort bron dat gebruikt wordt. Naar cliënten wordt er geen moeilijk betoog gehouden en wordt er daarom niet naar alle bronnen verwezen.

Advocaat BC uit kantoor KL vraagt onder andere afgestudeerde medewerkers om voor hem te zoeken naar interessante informatie. Bij het zoeken naar kennisbronnen op het internet vertrouwt hij met name op formele internetpagina's zoals die van de overheid.

Uit de interviews komt naar voren dat het oplossen van problemen voorop staat en niet zozeer de bron waaruit de benodigde kennis komt. Het betrekkelijk duidelijke inzicht in de kennisbehoefte dat advocaten hebben biedt een goede ondersteuning bij het duidelijk maken welke kennis de advocaten nog moeten ontwikkelen. Op basis van inzicht in de kennis die advocaten missen om hun werkzaamheden uit te voeren, kan gericht geïnvesteerd worden in hulpmiddelen waarmee advocaten hun kennis kunnen aanvullen.

Kennisontwikkeling

Het statistische onderzoek laat zien dat het kennisproces kennisontwikkeling hoog scoort. Daarmee wordt de hypothese uit hoofdstuk twee bevestigd dat advocaten hoog scoren op het uitvoeren van het kennisproces kennisontwikkeling. Advocaten ervaren voortdurend en voldoende te leren in hun werk. Maar ook dat hun kennis voldoende actueel blijft om hun werk te kunnen uitvoeren. Voorts hebben advocaten regelmatig nieuwe kennis voor hun werk nodig en moeten ook regelmatig nieuwe kennis gebruiken.

Ook in interviews komt het belang van kennisontwikkeling onder advocaten naar voren:

Advocaat OP uit kantoor BC merkt op dat kantoor BC voortdurend haar kennis moet ontwikkelen om de kwaliteit van dienstverlening op het gewenste niveau te houden. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door cursussen en het bijhouden van relevante literatuur.

Advocaat VW uit kantoor BC stelt vast dat hij voortdurend leert tijdens zijn werk. Het recht verandert steeds, en wij moeten daardoor up-to-date blijven. Ook leer je hier door te doen, dus je blijft altijd leren door het uitvoeren van je taken.

Advocaat UVM uit kantoor CD stelt dat in het bedrijf mensen na 3 jaar hun eigen trainingsprogramma kunnen opstellen. Deze programma's hoeven niet direct op hun eigen functie terug te slaan. Hiervoor moet men wel zelf initiatief tonen om deze te kunnen volgen. Ze worden wel gestimuleerd om zelf dingen te ontwikkelen of klanten te werven.

Een mogelijke reden waarom kennisontwikkeling hoog scoort is dat volgens Mintzberg kennis en vaardigheden de advocaat veel macht verlenen. Deze macht zou dus uitgebreid kunnen worden door voortdurende kennisontwikkeling. Verder bevinden advocaten zich doorgaans in een complexe omgeving wat voortdurende kennisontwikkeling noodzakelijk maakt. Uit het statistisch onderzoek kwam naar voren dat er geen samenhang is tussen openheid, autonomie, heldere doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid van het management die advocaten ervaren en kennisontwikkeling. Wel is er een matig verband tussen respect en kennisontwikkeling en bestaat er een zwak verband tussen communicatieklimaat en kennisontwikkeling. Wellicht hebben deze laatste omgevingsfactoren bijgedragen aan de hoge score van het kennisproces.

In het kader van het kennisproces kennisontwikkeling bestaat verschillende situaties met betrekking tot het volgen van opleiding. Sommige advocatenkantoren besteden in tegenstelling tot andere kantoren aandacht aan een pro actief opleidingsbeleid door het aanbieden van cursussen die voor advocaten in het kantoor nuttig lijken. Een voordeel van deze aanpak is dat er ten opzichte van het initiatief vanuit medewerkers meer zekerheid is over het daadwerkelijk en voortdurend ontwikkelen van kennis door advocaten. Het voordeel van initiatief door advocaten zelf is daarentegen dat zij meer gemotiveerd kunnen zijn om deel te nemen aan de opleiding.

Kennisevaluatie

De hypothese uit hoofdstuk twee dat advocaten hoog scoren op kennisevaluatie wordt door het statistisch onderzoek bevestigd. Advocaten ondersteunen hun collega's betrekkelijk vaak bij het op peil houden van hun kennis en ervaren ook betrekkelijk vaak ondersteuning van collega's bij het op peil houden van hun kennis. Voorts worden de kennisbronnen in het kantoor van een advocaat regelmatig geëvalueerd en geactualiseerd. De interviews laten een uiteenlopend beeld zien:

Advocaat VW uit kantoor BC merkt op dat er heel veel aandacht besteed wordt aan het up-to-date houden van informatiebronnen. Dit komt doordat in het juridisch domein voortdurend nieuwe informatie beschikbaar komt. De mensen van de bibliotheek screenen interessante stukken en zetten ze op intranet. Dit wordt ook doorgestuurd naar medewerkers en cliënten.

Advocaat UVM uit kantoor CD stelt dat samenwerken een van de punten is dat prioriteit heeft in de organisatie, iedereen weet dat het belangrijk is. Verder wordt samenwerking in beoordelingen meegenomen. Er wordt echter weinig gedaan aan evaluatie van de wijze waarop opdrachten zijn uitgevoerd. De advocaten kijken naar morgen en niet naar gister. VM zou graag zien dat de organisatie gaat evalueren, dit is erg belangrijk. Op dit moment is iedereen er te druk voor. Evaluatie is wel goed mogelijk binnen de aanwezige cultuur. Het zou goed zijn voor sociale interactie, knowhow hoe ze dingen gedaan hebben en om het product te verbeteren. Een andere reden dat men het niet doet is omdat er veel verkeer omheen is, hierdoor is de effectieve tijd die men eraan besteedt erg klein. Advocaat VW uit kantoor CD merkt tot slot op dat de kennismedewerker voor zijn afdeling de bronnen bijhoudt.

In het ene kantoor wordt veel aandacht besteed aan kennisevaluatie terwijl in het andere kantoor daar te weinig tijd voor is.

Het onderzoek laat zien dat er is geen verband is tussen tijdsdruk en kennisevaluatie. Wel bestaat er een matig verband tussen openheid, respect, communicatieklimaat en stimulatie die advocaten ervaren en kennisevaluatie. Verder is er een zwak verband tussen autonomie, heldere doelen, betrokkenheid, feedback en kennisevaluatie. Wellicht hebben deze laatste omgevingsfactoren bijgedragen aan de hoge score van het kennisproces. In het geval van een mogelijk lage score zou er sprake kunnen zijn van een problematisch niveau van autonomie van advocaten. In dat geval is er vrijwel geen controle op het werk en geen manier om tekortkomingen te verbeteren die de professionals zoals advocaten zelf door de

vingers wensen te zien. Of wellicht heerst er bij een mogelijk lage score te weinig openheid, respect, geen goed communicatieklimaat en te weinig stimulatie in advocatenkantoren. Of wellicht zijn de doelen niet goed helder, is er te weinig betrokkenheid en feedback en beïnvloeden deze omgevingsfactoren het kennisproces negatief.

Kennistoegang

Het kennisproces kennistoegang blijkt relatief hoog te scoren onder advocaten, zodat de hypothese uit hoofdstuk twee dat advocaten laag scoren op kennistoepassing niet wordt bevestigd. Het is voor advocaten belangrijk te weten bij welke collega of afdeling een cliënt met een vraag terecht kan. En verder is het voor advocaten relevant te weten wie in hun kantoren over voor hen relevante kennis beschikken. Ook is het van belang voor advocaten dat hun collega's weten over welke kennis zij beschikken. Interviews laten wat betreft kennistoegang een verschillend beeld zien:

Advocaat OA uit kantoor KL weet meestal zelf waar hij zijn bronnen kan vinden en laat ze vaak door anderen bewerken maar heeft zelf wel de eindverantwoordelijkheid. Hij wordt op de hoogte gesteld van nieuwsberichten die ofwel via e-mail worden verzonden, of via het intranet beschikbaar worden gesteld. Er vindt veel mondeling overleg plaats. Ideeën doet hij voornamelijk op door het snuffelen in boeken. Wanneer het te lang duurt voordat de juiste informatie gevonden kan worden of dat de juiste informatie niet gevonden kan worden, dan wordt er volgens hem ook geen advies aan de cliënt uitgebracht.

Advocaat AB uit kantoor KL wordt per e-mail en via het intranet op de hoogte gebracht van nieuws. Indien belangrijke informatie niet gevonden wordt, dan wordt overlegd met de cliënt hoe dan toch verder te handelen. Advocaat BC uit kantoor KL wordt niet altijd op de hoogte gehouden van bijvoorbeeld nieuwe wetgeving. Nieuwe informatie verkrijgt hij toevallig door het spreken van collega's. En via e-mail wordt interessante informatie verstuurd. Maar ook door het snuffelen in boekhandels of via systemen wordt hij op de hoogte gebracht van bijvoorbeeld nieuwe publicaties. Periodiek vindt er overleg plaats waarbij zaken worden voorbereid en besproken.

Advocaat RS uit kantoor BC merkt op dat er geen formeel beleid bestaat voor het beheren en opslaan van gegevens zodat het moeilijk is om documenten op de harde schijf van de afdeling te vinden.

Als advocaat UVZ uit kantoor BC iemand nodig heeft maakt hij daarvoor geen gebruik van het intranet. Hij weet al wel welke mensen hij voor welke informatie moet hebben. Dus als hij iemand nodig heeft

mailt of belt hij deze persoon. Dit gaat dus op een informele manier. Hij kent de andere medewerkers en heeft hier dus geen intranet voor nodig. Wel heeft hij ooit eens de site gebruikt om te kijken welke juristen nou ook alweer op welk gebied gespecialiseerd zijn. Doordat advocaat UVZ al een aantal jaren bij kantoor BC werkt weet hij bij wie hij moet zijn om bepaalde informatie te krijgen, hij hoeft dit dus niet meer op te zoeken via intranet. Hij heeft ondertussen zijn vaste contacten. En voor informatie over bepaalde onderwerpen schakelt hij ook wel de kennisspecialist in.

Advocaat CD uit kantoor BC merkt op dat, om personen en bepaalde kennis te vinden in de organisatie, er navraag wordt gedaan in het kantoor. Dat is noodzakelijk want, indien er vraagstukken zijn weten ze vaak niet waar ze moeten zijn. Er is wel technologie die deze informatie geeft, maar deze wordt niet of nauwelijks gebruikt. Door “links en rechts” te bellen vindt hij vaak de juiste persoon bij wie hij moet zijn. Dit gebeurt dus niet via intranet. De advocaten werken in secties, dus benaderen van de juiste mensen gaat vrij snel als je ongeveer weet waar je moet zijn. Advocaat VW uit kantoor BC merkt op dat jongere advocaten eerder bij elkaar binnenlopen dan dat ze naar een partner (hoger in de hiërarchie) zouden gaan. Dit vooral omdat deze partners wel wat anders te doen hebben. Hij kent veel kantoorgenoten, dus weet wie wat doet. Door rondlopen, lunchen en samenwerken heeft hij zijn kantoorgenoten leren kennen, hij staat er ook voor open, en is niet iemand die heel anoniem en autonoom werkt.

Volgens advocaat OP uit kantoor BC zijn er voortdurend projecten om aanwezige kennis beschikbaar te maken. Dit krijgt veel aandacht omdat het gezien wordt als deel van de kwaliteit van de service van kantoor BC aan cliënten om kennis te gebruiken die aanwezig is in het kantoor. Vanwege de specialisatie van bepaalde afdelingen weten medewerkers volgens hem niet altijd waar te zoeken voor de juiste kennis.

Sommige advocaten weten meestal zelf waar zij kennis kunnen vinden. Andere advocaten hebben daar moeite mee omdat er geen uniform beleid in het kantoor over de toegankelijkheid van kennis bestaat. Verder bestaat er in de meeste kantoren een beleid om informatie en kennis pro actief aan advocaten, vaak via IT-toepassingen, aan te bieden. Veel van de benodigde informatie en kennis doen advocaten echter via persoonlijke contacten op. Het persoonlijk contact is ook dé manier van advocaten om hun kennis in het kantoor toegankelijk te maken.

Verder blijkt uit het onderzoek dat er geen samenhang is tussen openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, betrokkenheid, stimulatie, tijdsdruk en betrokkenheid van het management en kennistoegang. Wel is er een matig verband tussen heldere doelen

en kennistoegang. Wellicht dat deze laatste omgevingsfactor het uitvoeren van het kennisproces kennistoegang positief kan beïnvloeden wanneer er sprake is van heldere doelen.

Kennisdeling

In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese gepresenteerd:

- Advocaten scoren laag op kennisdeling binnen de afdeling.

Deze hypothese wordt niet bevestigd door het statistisch onderzoek. Uit dit onderzoek blijkt dat het kennisproces kennisdelen binnen de afdeling relatief hoog scoort onder advocaten. Wanneer advocaten iets nieuws hebben geleerd zorgen zij over het algemeen er voor dat hun collega's binnen hun afdelingen dit ook kunnen leren. Verder delen advocaten hun kennis en vaardigheden betrekkelijk tijdig met collega's *binnen* hun afdeling.

De andere hypothese die in hoofdstuk twee gepresenteerd werd was dat advocaten laag scoren op kennisdeling *buiten* de afdeling. Deze hypothese wordt bevestigd. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat het kennisproces kennisdelen *buiten* de afdeling erg laag scoort. Advocaten zorgen er niet goed voor dat wanneer zij iets nieuws hebben geleerd, collega's buiten hun afdelingen dat ook kunnen leren. Verder delen advocaten de kennis waarover zij beschikken niet goed met collega's buiten hun afdeling. Voorts vertellen collega's uit andere afdelingen ook niet goed aan de advocaat wat zij weten en wat ze kunnen wanneer hij daarom vraagt. Ook in interviews komt naar voren dat kennisdeling door advocaten nog niet altijd optimaal verloopt:

Advocaat OA uit kantoor KL werkt vaak met mensen samen. Bij het kiezen van iemand om mee samen te werken neemt hij de volgende overwegingen in gedachte; heeft diegene voldoende kennis en ervaring en de persoonlijke voorkeuren van de partner. Voor discussies en vragen die snel antwoord behoeven raadpleegt advocaat AB uit kantoor KL collega's. Kennis achterhaalt ze ook op basis van haar ervaring. Het delen van informatie en kennis vindt volgens advocaat BC uit kantoor KL vooral plaats met collega's. Wanneer hij samenwerkt vertelt hij soms niet al zijn ideeën om zo een 'tunnelblik' te voorkomen. Ook in complexe zaken werkt hij samen met minder ervaren mensen. Dit kost wel tijd, maar hij vindt het belangrijk dat iemand meer kennis vergaart.

Een belangrijk uitgangspunt voor kennismanagement binnen kantoor CDB is het feit dat kennis niet meer als macht gezien moet worden, maar dat onder meer het delen van kennis juist voor kracht van de organisatie kan zorgen.

Advocaat UVZ uit kantoor BC maakt geen gebruik van adviezen van anderen. Hoewel hij eigenlijk weet dat dit niet altijd het geval hoeft te zijn vindt hij het veel prettiger om maatwerk af te leveren aan zijn klanten. Hij kijkt daarom liever niet naar al eerder gegeven adviezen. Nadeel wanneer je kijkt naar adviezen van anderen is ook dat je je minder in het onderwerp verdiept en je daardoor misschien minder goed kan verdedigen als klanten vragen gaan stellen. De adviezen die VZ geeft worden niet op het intranet geplaatst. Maar welke adviezen dan wel? Adviezen van medewerkers die vinden dat ze een erg goed advies hebben geschreven.

Volgens Advocaat CD uit kantoor BC worden de medewerkers niet echt gemotiveerd om kennis te delen. De organisatie geeft aan dat het wenselijk is om kennis te delen binnen de organisatie. Er bestaan binnen kantoor BC geen bonussen voor het delen van kennis en er wordt ook geen extra tijd gegeven om kennis te delen met andere medewerkers, of om dit op intranet te zetten. Medewerkers moeten het zien als eigen belang, om wat toe te voegen aan de organisatie, het delen van hun kennis binnen het vakgebied. Vertrouwen in elkaar is erg belangrijk, zoals er in de organisatie gezegd wordt: “Je moet eerst een keer samen met een borrel aan de bar hebben gezeten om informatie/kennis uit te wisselen”.

Advocaat OP uit kantoor BC merkt op dat vanwege het groeien van het kantoor het niet mogelijk is om face-to-face ontmoetingen tussen alle medewerkers te organiseren. Kennisdeling is nog vrij lastig, hoewel dit per geval kan variëren. De medewerkers bij kantoor BC zijn vrij individualistisch vanwege de branche waarin zij zich bevinden en zijn niet altijd bereid om hun kennis te delen. Beloningen voor het delen van kennis worden niet gegeven maar de houding ten aanzien van kennisdeling wordt besproken tijdens individuele evaluaties. Volgens advocaat UVD uit kantoor BC moedigt kantoor BC kennisdeling aan maar wordt dit niet expliciet gemaakt in beloningssystemen. Advocaat VW uit kantoor BC merkt op dat in zijn sectie wel inzichten worden gedeeld, vooral door er face-to-face over te praten. Tussen afdelingen gebeurt het ook wel, maar meer uit persoonlijke interesse.

Advocaat UVM uit kantoor CD merkt op dat er veel face to face kennisdeling plaatsvindt en dat de meeste kennis wordt gedeeld binnen de functiegroepen. Advocaat QR uit kantoor CD heeft voor de grote zaken ook kennis nodig buiten de praktijkgroep. Voor de kleinere zaken kan hij terecht binnen de eigen praktijkgroep, zowel bij mensen met meer als met minder ervaring.

In de interviews valt op dat kennisdeling door persoonlijk contact een belangrijke rol speelt bij advocaten. Kennisdeling vindt vooral plaats met directe collega's, vaak binnen de eigen afdeling. Uit het onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen autonomie, betrokkenheid, tijdsdruk en betrokkenheid van het management en kennisdelen binnen de afdeling. Wel is er een matig verband tussen openheid, respect, communicatieklimaat, feedback en kennisdelen binnen de afdeling. Ook is er een zwak verband tussen heldere doelen, stimulatie en kennisdelen binnen de afdeling. Wellicht kunnen omgevingsfactoren als openheid, respect, communicatieklimaat, feedback, heldere doelen en stimulatie het kennisdelen binnen de afdeling positief beïnvloeden.

Redenen die naar voren komen waarom kennisdeling buiten de afdeling laag scoort zijn dat sommige advocaten kennis als macht beschouwen. Het weggeven van macht is in de literatuur één van de belemmeringen tot kennisdeling.⁴⁴⁰ Huysman en De Wit omschrijven dit als volgt: als kennis macht is, dan is het delen van kennis het weggeven van opgebouwde macht. In sommige advocatenkantoren is de kennis waarover een advocaat beschikt van belang bij het al dan niet benoemen van de advocaat tot partner. Echter, het delen van die kennis met collega's maakt de advocaat dan minder uniek. Twee andere redenen die uit de interviews met advocaten naar voren kwamen was dat het lastig verplaatsen is in kennis van collega's die geen naaste collega zijn. Wat hier verder kan meespelen is dat advocaten hun kennis te gespecialiseerd vinden om met anderen te delen. Het is echter niet altijd duidelijk voor advocaten of hun kennis daadwerkelijk te gespecialiseerd is en deze wordt dan toch niet gedeeld. Ook speelt vertrouwen een rol. Huysman en de Wit merken op dat vaak verwezen wordt naar het gebrek aan onderling vertrouwen als een belemmering voor kennisdeling.⁴⁴¹ Zij merken op dat medewerkers kennis niet zomaar delen. Medewerkers moeten er op kunnen vertrouwen dat hun gedeelde kennis in goede handen is. Onderling wantrouwen maakt kennisdeling helemaal onmogelijk.

In theorie en literatuur wordt gesteld dat de mate van autonomie van advocaten er aan zou kunnen bijdragen dat kennis niet goed gedeeld wordt buiten de eigen afdeling. Huysman en De Wit spreken in dit kader van kennisdeling dat belemmerd wordt door solisme.⁴⁴² Solisme kan volgens hen het gevolg zijn van geografische spreiding, professionalisme of van een gebrek aan onderlinge en organisatorische betrokkenheid.

⁴⁴⁰ M. Huysman & D. de Wit, Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 113.

⁴⁴¹ Huysman & De Wit, 2000, p. 113.

⁴⁴² Huysman & De Wit, 2000, p. 114.

Een andere mogelijke reden voor het onvoldoende delen van kennis tussen afdelingen is dat afdelingen in een advocatenkantoor beschouwd worden, of willen worden, als zelfstandig ondernemer in een organisatie. Afdelingen concurreren eigenlijk met elkaar. Dit wordt aangemoedigd door de beloningswijze in veel advocatenkantoren die enkel gericht is op individuen.⁴⁴³ Dit laatste lijkt samen te hangen met een andere in de interviews met advocaten genoemde reden dat er geen motivatie vanuit het kantoor is om kennis te delen.

Uit het statistisch onderzoek blijkt echter dat er geen samenhang is tussen openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, betrokkenheid, stimulatie, feedback en betrokkenheid van het management en kennisdelen buiten de afdeling. Wel is er een zwak verband tussen helderheid van doelen en tijdsdruk en kennisdelen buiten de afdeling. Wellicht kan, wanneer het verband daadwerkelijk blijkt te bestaan, door het verbeteren van deze omgevingsfactoren kennisdeling buiten de afdeling verbeteren.

Kennistoepassing

Uit het statistisch onderzoek blijkt dat het kennisproces kennistoepassing of gebruik relatief hoog scoort onder advocaten. De hypothese dat advocaten laag scoren op kennistoepassing wordt daarmee niet bevestigd. Advocaten maken zo nodig gebruik van de kennis waarover hun collega's beschikken. Aan de andere kant wordt ook de kennis van advocaten goed gebruikt binnen hun kantoren. Hier lijkt wel sprake te zijn van tegenstrijdigheden met de uitkomsten van het kennisproces kennisdeling *buiten* de afdeling. Hierin kwam naar voren dat advocaten er er juist niet goed voor zorgen dat wanneer zij iets nieuws hebben geleerd, collega's buiten hun afdelingen dat ook kunnen leren. Ook delen advocaten de kennis waarover zij beschikken niet goed met collega's buiten hun afdeling. En tot slot vertellen collega's uit andere afdelingen ook niet goed aan de advocaat wat zij weten en wat ze kunnen wanneer hij daarom vraagt.

Tot slot: Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen autonomie en kennisgebruik. Wel is er een matig verband tussen openheid, respect, communicatieklimaat, heldere doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid van het management en kennisgebruik. Wellicht kunnen deze omgevingsfactoren bijdragen aan het verbeteren van kennistoepassing.

4.7.2 Samenhang tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen

Deze paragraaf geeft een overzicht van de verbanden tussen de eerder onderscheiden omgevingsfactoren en kennisprocessen. In bijlage 5 staat een gedetailleerde specificatie.

⁴⁴³ G. Rusanow, *Knowledge Management and the Smarter Lawyer*, New York: ALM Publishing 2003, p. 14.

Openheid:

Hypothese: verband tussen openheid en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen openheid en kennisprocessen: Er is een matig verband tussen openheid en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,466$, $p < 0.05$), openheid en kennisgebruik ($r = 0,479$, $p < 0.05$) en openheid en kennisevaluatie ($r = 0,311$, $p < 0,05$). Er is geen verband tussen openheid en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.

Wederzijds respect en vertrouwen:

Hypothese: verband tussen wederzijds respect en vertrouwen en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er tussen wederzijds respect en vertrouwen en de meeste kennisprocessen een verband bestaat: Er is een matig verband tussen respect en kennisontwikkeling ($r = 0,479$, $p < 0.05$) en respect en kennisdelen ($r = 0,407$, $p < 0.05$). Ook is er een matig verband tussen respect en kennisgebruik ($r = 0,548$, $p < 0.05$) en respect en kennisevaluatie ($r = 0,408$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen respect en kennisbehoefte ($r = 0,357$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen respect en kennistoegang en respect en kennisdelen buiten de afdeling.

Autonomie:

Hypothese: verband tussen autonomie en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen autonomie en kennisprocessen: Er is een zwak verband tussen autonomie en kennisevaluatie ($r = 0,277$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen autonomie en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang kennisdelen binnen de afdeling, kennisdelen buiten de afdeling en kennisgebruik.

Communicatieklimaat:

Hypothese: verband tussen communicatieklimaat en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel verband bestaat tussen communicatieklimaat en kennisprocessen: Er is een matig verband tussen

communicatieklimaat en kennisgebruik ($r = 0,499$, $p < 0.05$) en communicatieklimaat en kennisevaluatie ($r = 0,429$, $p < 0.05$). Ook is er een matig verband tussen communicatieklimaat en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,397$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen communicatieklimaat en kennisbehoefte ($r=0,296$, $p<0.05$) en communicatieklimaat en kennisontwikkeling ($r=0,275$, $p<0,05$). Er is geen verband tussen communicatieklimaat en kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.

Helderheid doelen:

Hypothese: verband tussen duidelijke organisatiedoelen, visies en strategieën en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel verband bestaat tussen helderheid van doelen en kennisprocessen: Er is een matig verband tussen heldere doelen en kennistoegang ($r = 0,483$, $p < 0.05$) en tussen heldere doelen en kennisgebruik ($r = 0,534$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen heldere doelen en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,383$, $p < 0.05$) en tussen heldere doelen en kennisevaluatie ($r = 0,345$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen helderheid doelen en kennisdelen buiten de afdeling ($r=0,285$, $p<0.05$). Er is geen verband tussen heldere doelen en kennisbehoefte en tussen heldere doelen en kennisontwikkeling.

Betrokkenheid bij de organisatie:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en kennisprocessen. Er is een matig verband tussen betrokkenheid en kennisgebruik ($r = 0,405$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen betrokkenheid en kennisevaluatie ($r = 0,293$, $p<0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdelen binnen de afdeling en kennisdelen buiten de afdeling.

Stimulatie:

Hypothese: verband tussen stimulatie of motivatie van medewerkers en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen stimulatie en kennisprocessen: Er is een matig verband tussen stimulatie en kennisgebruik ($r = 0,635$, $p < 0.05$) en stimulatie en kennisevaluatie ($r = 0,417$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen stimulatie en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,328$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen stimulatie en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.

Feedback:

Hypothese: verband tussen feedback en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen feedback en kennisprocessen: Er is een matig verband tussen feedback en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,528$, $p < 0.05$) en feedback en kennisgebruik ($r = 0,528$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen feedback en kennisevaluatie ($r = 0,327$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen feedback en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.

Tijdsdruk:

Hypothese: verband tussen tijdsdruk en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen tijdsdruk en kennisprocessen: er is een matig verband tussen tijdsdruk en kennisgebruik ($r = 0,535$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen tijdsdruk en kennisdelen buiten de afdeling ($r = 0,366$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen tijd en kennisbehoefte, kennistoegang, kennisdelen binnen de afdeling en kennisevaluatie.

Betrokkenheid management:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid van het management bij het delen van kennis in de organisatie en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen betrokkenheid van het management en kennisprocessen: er is een matig verband

tussen betrokkenheid van het management en kennisgebruik ($r = 0,521$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdelen binnen de afdeling en kennisdelen buiten de afdeling.

Tussenconclusie

Op basis van de theorie en literatuur werd verondersteld dat tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen een verband bestaat. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en het uitvoeren van kennisprocessen.

Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en kennisprocessen.
- Autonomie en kennisprocessen:
- Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en kennisprocessen.
- Stimulatie en kennisprocessen:
- Feedback en kennisprocessen:
- Tijdsdruk en kennisprocessen
- Betrokkenheid van het management en kennisprocessen

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende omgevingsfactoren en kennisprocessen:

- Wederzijds respect en vertrouwen en de meeste kennisprocessen
- Voor het merendeel tussen communicatieklimaat en kennisprocessen.
- Voor het merendeel tussen helderheid van doelen en kennisprocessen.

4.8 Omgevingsfactoren, kennisprocessen en het gebruik van hulpmiddelen

Deze paragraaf geeft een overzicht van de correlaties tussen de eerder onderscheiden hulpmiddelen en kennisprocessen in kantoor CD. Een gedetailleerde specificatie van de samenhang tussen IT en kennisprocessen is te vinden in bijlage 9. De gedetailleerde specificaties van de samenhang tussen technieken, overige hulpmiddelen en kennisprocessen zijn te vinden in respectievelijk bijlage 10 en bijlage 11. De correlatie analyses kunnen geen oorzaak en gevolg bepalen. Een (significante) correlatie drukt geen oorzakelijk verband uit. Stel dat er een verband wordt gevonden tussen het delen van kennis door advocaten en de frequentie dat ze IT gebruiken. Dan is daarmee niet bewezen dat

advocaten kennis delen door het gebruik van IT. Net zo goed is het mogelijk dat advocaten die in aanleg meer neigen tot het delen van kennis ook vaker IT gebruiken. Er is in dit geval slechts sprake van een statistisch verband, en niet van een oorzakelijk verband. Beide, kennisdeling en IT gebruik, zouden veroorzaakt kunnen zijn door andere factoren. De volgende paragrafen beschrijven de scores bij de verschillende kennisprocessen en beschrijven mogelijke verklaringen voor die scores. Ook hier moeten de resultaten gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

4.8.1 Gebruik van IT in advocatenkantoren CD en BC

In advocatenkantoor CD hebben we het gebruik van de volgende IT-toepassingen geanalyseerd: e-mail, internet, databanken, groupware, kennissystemen en intranet. De advocaten in dat kantoor konden de volgende Likert schaal invullen: (1) nooit, (2) heel soms, (3) soms, (4) regelmatig en (5) vaak. Van de respondenten heb ik het gemiddelde (Mean) van deze Likert schaal berekend (zie Tabel 25). Kort samengevat, het gebruik van e-mail, internet en databanken scoort betrekkelijk hoog onder de onderzochte advocaten. Groupware, kennissystemen en intranet scoren daarentegen laag.

		Gebruik e-mail	Gebruik Internet	Gebruik Databanken	Gebruik Kennissystemen	Gebruik Intranet
N	Valid	33	33	33	29	33
	Missing	0	0	0	4	0
Mean		4,88	4,52	3,97	2,00	3,03

Tabel 25. Kantoor CD: Gemiddeld IT gebruik. E-mail wordt regelmatig (M=4,88) gebruikt. Ook internet wordt regelmatig gebruikt (M=4,52). Databases worden regelmatig gebruikt (M=3,97). Groupware wordt bijna nooit (M=1,11) gebruikt. Kennissystemen worden heel soms gebruikt (M=2,00). Het intranet wordt soms gebruikt (M=3,03).

In advocatenkantoor BC hebben we het gebruik van de volgende IT-toepassingen geanalyseerd: e-mail, internet, databanken, groupware en intranet. Bij kantoor BC werd ten opzichte van kantoor CD al voor het onderzoek duidelijk dat er geen kennissystemen gebruikt werden in het kantoor en niet meegenomen hoefden te worden in de vragenlijst. De advocaten konden de volgende Likert schaal invullen: (1) nooit, (2) heel soms, (3) soms, (4) regelmatig en (5) vaak. Van de respondenten heb ik het gemiddelde (Mean) van deze Likert schaal berekend (zie Tabel 26). Kortom, e-mail, internet en intranet scoren het hoogst, gevolgd door databanken en groupware. E-mail, internet, intranet en databanken

worden over het algemeen redelijk vaak gebruikt door de onderzochte advocaten. Het gebruik van met name kennissystemen en groupware scoort het laagst.

		Gebruik E-mail	Gebruik Internet	Gebruik Databanken	Gebruik Groupware	gebruik Intranet
N	Valid	46	46	45	46	46
	Missing	5	5	6	5	5
Mean		4,20	4,07	3,71	3,50	4,04

- Tabel 26. Kantoor BC: Gemiddeld IT gebruik. E-mail (M = 4,20), het internet (M = 4,07) en het intranet (M=4,04) worden regelmatig gebruikt. Het gebruik van databanken (M=3,71) en groupware (M= 3,50) neigt naar regelmatig gebruik.

Over het algemeen maken de onderzochte advocaten gebruik van relatief eenvoudige IT-toepassingen. In theorie wordt dit door Mintzberg verklaard.⁴⁴⁴ Hij stelt dat geavanceerdere instrumenten de autonomie van de professional zoals een advocaat verminderen omdat geavanceerde instrumenten. Deze instrumenten zouden bijvoorbeeld zelf beslissingen kunnen nemen zonder dat de professional daar zelf goed invloed op kan uitoefenen.

Of omgevingsfactoren zoals autonomie verband houden met het gebruik van hulpmiddelen zoals IT zal ik per toepassing kort samenvatten. Aan het einde van de paragrafen volgt een overzicht van de gevonden verbanden tussen omgevingsfactoren en hulpmiddelen. Hetzelfde geldt voor de verbanden tussen hulpmiddelen en kennisprocessen.

E-mail

In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese geformuleerd:

- Het gebruik van e-mail scoort hoog onder advocaten.

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat deze hypothese ondersteund wordt: advocaten maken inderdaad veel gebruik van e-mail. Ook uit interviews komt naar voren dat e-mail veel gebruikt wordt in advocatenkantoren. Deze resultaten moeten wel gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betrof.

⁴⁴⁴ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 214.

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management) en het gebruik van e-mail (zie bijlage 6). De eerder genoemde veronderstelling dat door het gebruik van e-mail de autonomie van de advocaat niet snel in gevaar komt kan zodoende niet onderbouwd worden. Verder gelden wellicht de algemeen bekende voordelen van e-mail zoals het snel kunnen versturen van berichten en documenten naar meerdere personen tegelijk. Hoewel uit het statistisch onderzoek de populariteit van e-mail naar voren komt gaven sommige advocaten tijdens interviews echter ook aan het persoonlijk contact te prefereren boven contact via e-mail:

Vooraf e-mail is erg populair in zijn kantoor volgens een advocaat uit advocatenkantoor MN.

Binnen advocatenkantoor KL worden medewerkers met behulp van e-mail op de hoogte gesteld van een aantal zaken. Er worden bijvoorbeeld afspraken doorgegeven, maar ook nieuwsberichten en belangrijke uitspraken. Ook wordt bijvoorbeeld getracht om personen of documenten te achterhalen. Ook worden er inhoudsopgaven van verschillende juridische bladen zoals het Advocatenblad en het Nederlands Juristenblad verzonden. Advocaat LM uit kantoor BC merkt op dat hij face-to-face contact prefereert boven enig andere vorm van contact. E-mail is volgens hem snel en gemakkelijk, maar onpersoonlijk.

Dat persoonlijk contact geprefereerd wordt boven contact via e-mail heeft wellicht te maken met het feit dat via e-mail het moeilijk is om belangrijke non-verbale signalen te communiceren en het vaak lastig is om complexe onderwerpen in een e-mail uiteen te zetten zonder snelle feedback.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van e-mail en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie).⁴⁴⁵ Er is wel een zwak verband tussen kennistoegang en het gebruik van e-mail. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zouden het gebruik van e-mail en het uitvoeren van het kennisproces kennistoegang elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

⁴⁴⁵Zie bijlage 9.

Advocaten maken zich volgens de literatuur zorgen over het gebruik van e-mail, met name over betrouwbaarheid, toegangsrechten en vertrouwelijkheid. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek onder advocaten, accountants en economische adviesbureaus in 2002 en 2003 blijkt dat onder hen beveiliging van softwaretoepassingen belangrijk is. We zien bijvoorbeeld dat er vele virusaanvallen zijn en dat de systemen niet vrij zijn van illegale bezoekers (Tabel 27).

Beveiliging ICT systemen bedrijven 2002-2003, Advocaten, accountants, economische adviesbureaus			
Jaar	Aantal bedrijven	Virusaanval	Illegale toegang
	absoluut	% van bedrijven met externe netwerken	
2002	5067	34%	34%
2003	2549	44%	4%
Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen			

- Tabel 27. Virusaanvallen en illegale toegang bij softwaretoepassingen binnen advocaten, accountants en economische adviesbureaus.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt voorts dat advocaten, accountants en economische adviesbureaus steeds meer aandacht besteden aan diverse beveiligingstechnieken (zie Tabel 28).

- Tabel 28 Gebruik beveiligingstechnieken voor softwaretoepassingen bij advocaten, accountants en economische adviesdiensten.

Beveiliging ICT systemen bedrijven 2002-2003, Advocaten, accountants, economische adviesbureaus									
Jaar	Aantal bedrijven	Totaal beveiliging ICT systemen	Beveiligde web-server	Fire-wall	Encryptie	Off-site databackup	Digitale handtekening	Andere authenticatiemiddelen	Antivirus software
	absoluut	% van bedrijven met externe netwerken							
2002	5067	96%	67%	71%	25%	50%	16%	23%	92%
2003	2549	97%	81%	93%	39%	46%	26%	27%	95%
Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen									

Het gebruik van e-mail houdt over het algemeen een zeker risico in. Voorlichting over en training in het gebruik van beveiligingstechnieken zoals encryptie is vanzelfsprekend van groot belang.

Internet

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat het internet over het algemeen redelijk vaak gebruikt wordt door de onderzochte advocaten. Dit bevestigt de eerder in hoofdstuk twee geformuleerde hypothese:

- Het gebruik van internet scoort hoog onder advocaten.

In de literatuur werd onder andere vastgesteld dat internetgebruik zeer snel toeneemt in de advocatuur. Ook in de interviews komt het (gebruik van) internet naar voren.

Advocaat AB uit advocatenkantoor KL zoekt naar jurisprudentie via cd-roms en zoekt op het internet (o.a. persberichten). Informatie slaat ze in haar eigen computer op. Zo worden bijvoorbeeld links naar interessante internetpagina's opgeslagen.

Advocaat BC uit advocatenkantoor KL slaat op zijn pc voor hem belangrijke informatie op en via het internet zoekt hij naar informatie

Advocaat UVZ uit kantoor BC merkt op dat via internet gebruik gemaakt kan worden van cd-rom's met standaardmodellen die van belang kunnen zijn.

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback en tijdsdruk en het gebruik van internet (zie bijlage 6). Wel is er een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van internet. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zouden het gebruik van internet en de betrokkenheid van het management bij kennisdeling elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

Dat het internet over het algemeen redelijk vaak gebruikt wordt door advocaten kent verschillende mogelijke oorzaken.

Zo kwam uit de kenmerken van advocaten in hoofdstuk twee naar voren dat advocaten complexe taken uitvoeren. Voor het uitvoeren van deze taken is een verscheidenheid aan informatie en kennis nodig. Een algemeen voordeel van het internet is dat steeds meer (juridische) gegevens en informatie al dan niet gratis aangeboden wordt en relatief gemakkelijk elektronisch op te vragen en te verwerken is. Sommige advocaten slaan vaak het adres op van een favoriete website. Hoewel veel informatie op die websites met het verdwijnen of wijzigen van het adres van een website verloren kunnen gaan, leggen de advocaten meestal geen archief aan maar houden zij het bij verwijzingen naar de websites.

Tot slot: Uit het statisch onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van internet en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie).

Intranet

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat het intranet over het algemeen redelijk vaak gebruikt wordt door de onderzochte advocaten. Daarmee wordt de in hoofdstuk twee geformuleerde hypothese onderbouwd:⁴⁴⁶

- Het gebruik van intranet scoort hoog onder advocaten.

In de literatuur werd onder meer vastgesteld dat het gebruik van intranet in advocatenkantoren vanaf eind jaren negentig snel groeit. Uit de interviews komt naar voren dat het intranet wel gebruikt wordt maar dat bepaalde onderdelen zoals persoonlijke pagina's en een forum echter nauwelijks of niet gebruikt worden:

Advocaat CD uit kantoor BC merkt op dat het intranet binnen haar kantoor nu enige tijd bestaat maar een half jaar geleden uitgebreid werd. Via het intranet kan de bibliotheek nu benaderd worden om te zoeken naar artikelen. Voor de originele artikelen moet zij wel naar de bibliotheek toe. Ze maakt net als collega's geen gebruik van haar persoonlijke pagina op het intranet. Via het intranet kunnen gedeclareerde uren ingezien worden. Ze houdt er niet van om de tijd te nemen om het intranet te doorzoeken, ze heeft alle tijd waarover ze beschikt nodig om zich te richten op haar werk.

Advocaat LM uit kantoor BC gebruikt van het intranet alleen de bibliotheek en aankondigingen.

Advocaat UVZ uit kantoor BC maakt minimaal één keer per week gebruik van het intranet. Als hij bezig is met het schrijven van een artikel dan ligt dit aantal hoger, hij is dan meer bezig met het zoeken naar relevante informatie.

Advocaat CD uit kantoor BC maakt gebruik van intranet en email om mensen te bereiken en informatie te zoeken. Intranet staat de gehele dag aan. Het is de "schil die je nodig hebt voor alles". Via intranet komt hij aan al zijn informatie en bepaalde links naar juridische Internet sites. Intranet wordt steeds belangrijker. Ze hebben het nodig bij belangrijke zaken. Zo mag kantoor BC niet twee bedrijven vertegenwoordigen die met elkaar in een juridisch gevecht zijn verwickeld.⁴⁴⁷ Via de ICT kan nu snellere worden nagegaan of er sprake is van een belangenconflict. Alle sites op intranet zijn open

⁴⁴⁶ Ook dit resultaat moet gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

⁴⁴⁷ Dit geldt voor alle advocatenkantoren.

voor alle medewerkers. De persoonlijke pagina is deel toegankelijk voor alle medewerkers en deels alleen voor de persoon in kwestie en de leidinggevenden. Op het geheel toegankelijke deel van de persoonlijke pagina staat (nadat deze medewerker heeft gekeken, want hij had het nog nooit bekeken) de sectie waar hij werkzaam is, zijn hoofd, het secretariaat, telefoonnummer, opleidingen, talen, rechtsgebied, wat hij gepubliceerd heeft en zijn nevenfuncties. De cijfers, wat de medewerker heeft omgezet staan op het deel wat beperkt toegankelijk is. Intranet is voor algemene informatie, het zoeken naar personen, nieuws van het bestuur, nieuwe mensen die zijn aangenomen, nieuwe artikelen en vermelding van grote behaalde zaken (de belangrijkste die behaald zijn) in de organisatie.

Advocaat OP uit kantoor BC stelt vast dat het forum op het intranet niet erg populair is in het kantoor. Een reden daarvoor is volgens hem dat informatie vaak erg snel, bijvoorbeeld binnen een half uur, nodig is. Het forum ondersteunt dit niet. Een andere, gerelateerde, reden is dat de hoeveelheid informatie die op een dag verwerkt moet worden zo groot is dat geposte vragen niet snel genoeg beantwoord worden. Dit heeft tot gevolg dat wanneer de informatie eindelijk beschikbaar is, deze al niet meer nodig is. Een van de nuttige items op het intranet zijn de samenvattingen van relevante literatuur. Dit bespaart veel tijd en heeft daarom een positief effect op efficiency. Medewerkers hoeven niet naar de bibliotheek om te zoeken naar relevante literatuur maar kunnen het eenvoudig vinden op het intranet. Een ander nuttig item op het intranet zijn documenten zoals declaratie formulieren e.d.. Vroeger beschikten medewerkers over harde kopieën die nu eenvoudig gevonden kunnen worden op het intranet.

Advocaat VW uit kantoor BC merkt op dat nieuwe zaken waarmee collega's bezig zijn niet op intranet vermeld worden. Daardoor weet men niet waarmee collega's bezig zijn of bezig zijn geweest. De informatie op het intranet is vooral specifiek toegespitste informatie. Medewerkers blijven ook op de hoogte via dit intranet over bijvoorbeeld uitspraken in processen, en nieuwe modellen en wie die gemaakt heeft. De werking van het intranet moet worden onderwezen.

Advocaat VW uit kantoor CD gebruikt het intranet helemaal niet vaak. Hij vindt het wel goed, het werkt alleen beetje langzaam. Er staan telefoonlijsten op en algemene kantoorinformatie. Wat volgens hem heel belangrijk is zijn de standaardbrieven die op het intranet staan. Dit zijn standaard procesdocumenten.

Advocaat QR uit kantoor CD vindt het intranet weinig toegankelijk omdat het traag werkt en weinig bekend is.

Volgens sommige advocaten is er geen tijd om de persoonlijke pagina's op het intranet te gebruiken en kennis moet vaak snel gedeeld kunnen worden, wat niet goed mogelijk is via het forum. Daarbij komt nog eens dat aangegeven wordt dat het intranet te langzaam is. Verder komt naar voren dat het intranet soms weinig specifieke informatie voor advocaten bevat. De inhoud is vaak niet interessant. Zo komt het voor dat het intranet van het kantoor grotendeels gevuld is met administratieve gegevens zoals telefoonnummers van medewerkers en een organogram. Een intranet in een advocatenkantoor wordt vaak vóór (maar niet voor hun interesses) in plaats van mét advocaten ontwikkeld. Het blijft onduidelijk, wat de behoeften van advocaten zijn en hoe toepassingen zoals het intranet kunnen voorzien in die behoeften. Een andere reden is dat de expliciete kennis (gegevens en informatie) die via het intranet wordt aangeboden voor een grote groep juristen in het kantoor bedoeld is. Het betreft bijvoorbeeld de aankondiging van een nieuwe website met daarop wetten. Voor expertise moeten advocaten zelf op zoek gaan naar bruikbare databases of andere toepassingen. Het intranet kan echter ook worden ingezet als middel om te voorzien in de specifieke behoeften van advocaten. Hiertoe moeten de specifieke behoeften van juristen en de specialiteiten van het kantoor in kaart gebracht worden. Door profielen te maken van de interesses van een jurist en de aanwezige afdelingen kan in de toekomst zonder de jurist te veel te storen toch ingeschat worden welke kennis op het intranet voor hem relevant is.

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management) en het gebruik van intranet (zie bijlage 6). Wel is er een matig verband tussen respect en het gebruik van intranet. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zou door het beïnvloeden van deze omgevingsfactor het gebruik van intranet wellicht nog kunnen verbeteren.

Verder komt uit het statistisch onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van intranet en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie). Er is wel een matig verband tussen kennisgebruik en het gebruik van intranet (zie bijlage 9).

Databases

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat databases over het algemeen redelijk vaak gebruikt worden door de onderzochte advocaten. Dit beeld komt redelijk overeen met de eerder gepresenteerde hypothese:

- Het gebruik van databases scoort hoog onder advocaten.

In de literatuur werd gesteld dat databases de meest bekende en gebruikte softwaretoepassingen in de rechtspraak zijn. In interviews werd het veelvuldig gebruik van databases bevestigd.

Een advocaat uit advocatenkantoor MN merkt op dat veelgebruikte IT in zijn kantoor databanken zijn.

Advocaat CD uit kantoor BC merkt op dat BC gebruik maakt van een databank om gegevens van cliënten in op te slaan. Zij gebruikt het om na te gaan of er geen tegenstrijdige belangen bestaan tussen een nieuwe cliënt en bestaande cliënten. De databank werkt nog niet goed omdat een cliënt onder verschillende wijzen van spelling opgeslagen kan zijn. Het is daarom lastig na te gaan of een cliënt zich al in het systeem bevindt of niet. Ze zou graag zien dat meer gegevens over cliënten gedeeld wordt en dat deze gegevens makkelijk toegankelijk worden. Gegevens over afgeronde zaken en de medewerkers betrokken bij een bepaalde zaak zouden gedeeld moeten worden. Ze denkt dat het delen van deze gegevens de efficiency toe doet nemen en mogelijkheden voor cross-selling biedt.

Het gebruik van databanken vindt Advocaat AB uit advocatenkantoor KL wel lastig. In databanken staan vaak verouderde standaardmodellen en het zoeken met behulp van trefwoorden is lastig. Het werken met databanken vraagt om gewenning.

De huidige databases vindt Advocaat BC uit advocatenkantoor KL niet adequaat. Een overeenkomst die in het verleden is gemaakt kan nu bijvoorbeeld niet meer teruggevonden worden in het systeem. Het gebruik van trefwoorden vindt hij lastig. En memo's en arresten bijvoorbeeld zouden bij elkaar op het systeem moeten staan zonder dat er apart naar gezocht moet worden.

Over het algemeen zien we dat er steeds meer databases uitgegeven worden met gegevens en informatie die advocaten nodig hebben om hun juridische taken uit te voeren.

Punten ter verbetering van databanken die uit de interviews naar voren komen betreffen kort gezegd een meer uniforme invoer van gegevens, tijdige updates van de inhoud van databanken en betere zoektechnieken.

Managers in grote advocatenkantoren sluiten voornamelijk abonnementen af met grote juridische uitgevers. Uit de praktijk blijkt dat met het afsluiten van die abonnementen betrekkelijk veel financiële investeringen gemoeid zijn. Voor die investeringen krijgt het kantoor een interface terug waarmee juristen in één of meerdere databases van de uitgever tegelijk kunnen zoeken. Ook zorgt de uitgever ervoor dat de inhoud van de database up-to-date blijft. Soms biedt een uitgever een advocatenkantoor gegevens aan zonder zoekmechanisme. Het advocatenkantoor zal zelf voor een interface en zoekmechanismen moeten zorgen. Dat vergt echter veel inspanning, tijd en ontwikkelingskosten. Bovendien is de kennis voor het ontwikkelen van een zoekmechanisme binnen een advocatenkantoor vaak niet aanwezig. Een belangrijk voordeel van het door het advocatenkantoor zelf ontwikkelen van het zoekmechanisme is echter wel dat het zoekmechanisme op de wensen en eisen van juristen in dat specifieke kantoor afgestemd kan worden en men niet meer afhankelijk is van wat de uitgever aanbiedt. Een nadeel is dat de inhoud van de database zonder het zoekmechanisme van de uitgever wel geregeld bijgewerkt moet worden om up-to-date te blijven.

Databases van verschillende uitgevers verschillen qua interface en zoekmechanisme. In de praktijk blijken juristen moeite te hebben om te schakelen tussen de verschillende interfaces en zoekmechanismen. Daardoor maken zij op een bepaald ogenblik alleen nog maar gebruik van één of een enkele database waarmee zij goed kunnen werken. De andere databases worden zo niet optimaal benut. Een oplossing waar steeds meer advocatenkantoren naar willen toewerken is een interface voor het kantoor waarmee geïntegreerd in de verschillende databases gezocht kan worden.

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management) en het gebruik van databases (zie bijlage 6). Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van databases en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie).

Groupware

In hoofdstuk twee formuleerden we de volgende hypothese:

- Het gebruik van groupware scoort hoog onder advocaten.

Deze hypothese wordt niet bevestigd door het statistisch onderzoek. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het gebruik van groupware laag scoort onder advocaten.⁴⁴⁸ Uit interviews komt naar voren dat als groupware al gebruikt wordt, het enkel gebruikt wordt om e-mail te verzenden:

Advocaat LM uit kantoor BC merkt op groupware te gebruiken voor e-mail. Zijn secretaresse gebruikt het om zijn agenda bij te houden. Zelf houdt hij een papieren agenda bij.

Uit het statistisch onderzoek komt verder naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van groupware en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie).⁴⁴⁹

In advocatenkantoren wordt groupware over het algemeen op dezelfde wijze gebruikt als een intranet, dat betekent: als een "portal", een verzameling links naar websites of andere toepassingen. Mogelijkheden om on-line samen te werken worden nauwelijks gebruikt. Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management) en het gebruik van groupware (zie bijlage 6).

Een reden voor de lage score kan uit interviews afgeleid worden: advocaten gaven aan veel waarde te hechten aan persoonlijk, face-to-face contact. Dit is op dit moment niet goed mogelijk met behulp van groupware. Een andere mogelijke oorzaak van de lage score is dat het voor advocaten niet altijd duidelijk is, wat er tijdens het verzenden van informatie via groupware nu precies met hun informatie gebeurt.

⁴⁴⁸Wederom geldt dat de resultaten gerelativeerd moeten worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

⁴⁴⁹Zie bijlage 9.

Het is ook vaak moeilijk om controle over informatie uit te oefenen wanneer het verzonden wordt over een computernetwerk.

Kennissystemen

Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat het gebruik van kennissystemen erg laag scoort onder advocaten. Daarmee wordt de in hoofdstuk twee geformuleerde hypothese wat betreft de onderzochte advocaten bevestigd:

- Het gebruik van kennissystemen scoort laag onder advocaten.

Tijdens interviews werd het beperkte gebruik van kennissystemen ook opgemerkt:

Volgens Advocaat AB uit advocatenkantoor KL wordt er in haar kantoor weinig tot geen gebruik gemaakt van kennissystemen.

Kennissystemen zijn volgens Advocaat BC uit advocatenkantoor KL nauwelijks tot niet aanwezig.

Kennissystemen worden volgens een advocaat uit advocatenkantoor MN niet gebruikt.

Dit beeld komt overeen met de literatuur waarin diverse auteurs opmerken dat het gebruik van kennissystemen in de rechtspraktijk erg beperkt is. Uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management) en het gebruik van kennissystemen (zie bijlage 6). Er is wel een matig verband tussen stimulatie en het gebruik van kennissystemen. Wellicht kan door beïnvloeding van deze omgevingsfactor het gebruik van kennissystemen verbeteren.

Een mogelijke reden voor beperkte gebruik van kennissystemen is dat er niet veel kennissystemen zijn en dat kennissystemen over het algemeen kostbaar zijn. Ook zijn er niet veel kennissystemen die enige toegevoegde waarde hebben voor advocaten en voldoen aan hun behoeften. Een de reden daarvoor kan zijn dat ze te complex zijn; advocaten willen eenvoudig met kennissystemen kunnen werken. Bijvoorbeeld zoals advocaten nu (alimentatie)berekeningsprogramma's gebruiken.

Ook blijft kennis nauw verbonden met een bepaald persoon of groep en geeft het gebruik van kennis in kennissystemen een zekere subjectieve lading, wat maakt dat ze minder eenvoudig geaccepteerd worden.⁴⁵⁰ Uit de kenmerken van professionals in de professionele bureaucratie van Mintzberg kan afgeleid worden dat de professional er tegen is dat zijn vaardigheden gerationaliseerd worden – dat ze tot eenvoudig uit te voeren stappen worden teruggebracht.⁴⁵¹ Dat zou een einde maken aan zijn autonomie omdat zijn vaardigheden dan geprogrammeerd kunnen worden en de professional niet meer nodig is. Deze veronderstelling kan gezien de zojuist genoemde uitkomsten van het statistisch onderzoek niet onderbouwd worden.

Tot slot: het statistisch onderzoek laat zien dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van kennissystemen en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik). Wel is er een zwak verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van kennissystemen. Wanneer dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zouden het gebruik van kennissystemen en het uitvoeren van het kennisproces kennisevaluatie elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

Overzicht samenhang tussen omgevingsfactoren en informatietechnologie

In deze paragraaf worden de correlaties tussen de eerder onderscheiden omgevingsfactoren en IT in kantoor CD gepresenteerd. In bijlage 6 staat een gedetailleerde specificatie.

Openheid:

Hypothese: verband tussen openheid en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: Er is geen verband tussen openheid en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.

⁴⁵⁰ A. Oskamp, *Rechtsinformatica: Vooruitzien in de informatiemaatschappij*, oratie Katholieke Universiteit Nijmegen, Kluwer, Deventer, 1998, p. 15.

⁴⁵¹ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 213.

Wederzijds respect en vertrouwen:

Hypothese: verband tussen wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: Er is voor het merendeel geen verband tussen wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen: er is een matig verband tussen respect en het gebruik van intranet ($r = 0,421$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen het gebruik van e-mail, internet, databanken, groupware en kennissystemen.

Autonomie:

Hypothese: verband tussen autonomie en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: Er is een negatief verband tussen autonomie en het gebruik van databanken en er is geen verband tussen autonomie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, groupware en kennissystemen.

Communicatieklimaat:

Hypothese: verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van intranet, internet, e-mail, databanken, groupware en kennissystemen.

Helderheid doelen:

Hypothese: verband tussen helderheid doelen en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen de helderheid van doelen en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.

Betrokkenheid medewerkers bij de organisatie:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid medewerkers bij de organisatie en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen betrokkenheid en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.

Stimulatie:

Hypothese: verband tussen stimulatie en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is enkel een matig verband tussen stimulatie en het gebruik van kennissystemen ($r = 0,499$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen stimulatie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.

Feedback:

Hypothese: verband tussen feedback en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen feedback en het gebruik van groupware, e-mail, intranet, internet, databanken en kennissystemen.

Tijdsdruk:

Hypothese: verband tussen tijdsdruk en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen tijdsdruk en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.

Betrokkenheid management:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van internet ($r = -0,358$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van e-mail, intranet, databanken, groupware en kennissystemen.

Overzicht samenhang tussen kennisprocessen en informatietechnologie

Hypothese: verband tussen het gebruik van de onderzochte IT toepassingen en het uitvoeren van kennisprocessen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van de onderzochte IT toepassingen en het uitvoeren van kennisprocessen. Er is geen verband tussen:

- Kennisbehoefte en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen
- Kennisontwikkeling en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennistoegang en het gebruik van intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Kennisgebruik en het gebruik van e-mail, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisevaluatie en het gebruik van e-mail en het gebruik van intranet, internet, databanken en groupware.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende kennisprocessen en IT-toepassingen:

- Er is een zwak verband tussen kennistoegang en het gebruik van e-mail ($r = 0,379$, $p < 0.05$).
- Er is een matig verband tussen kennisgebruik en het gebruik van intranet ($r = 0,432$, $p < 0.05$).
- Er is een zwak verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van kennissystemen ($r = 0,381$, $p < 0.05$).

Tussenconclusie

Op basis van de theorie en literatuur werd verondersteld dat tussen IT en omgevingsfactoren een verband bestaat. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen IT en omgevingsfactoren. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen
- Autonomie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, groupware en kennissystemen.
- Communicatieklimaat en het gebruik van intranet, internet, e-mail, databanken, groupware en kennissystemen.
- De helderheid van doelen en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Betrokkenheid en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Stimulatie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Feedback en het gebruik van groupware, e-mail, intranet, internet, databanken en kennissystemen.
- Tijdsdruk en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van e-mail, intranet, databanken, groupware en kennissystemen.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel (negatieve) verbanden zijn tussen de volgende omgevingsfactor en IT-toepassing:

- Stimulatie en het gebruik van kennissystemen.
- Er is een negatief verband tussen autonomie en het gebruik van databanken.
- Er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van internet.

4.8.2 Gebruik van technieken

In advocatenkantoor CD hebben we het gebruik van de volgende technieken geanalyseerd: thesauri, hyperlinks en brainstorm sessies. De advocaten konden de volgende Likert schaal invullen: (1) nooit, (2) heel soms, (3) soms, (4) regelmatig en (5) vaak. Van de respondenten hebben we het gemiddelde (Mean) van deze Likert schaal berekend (zie Tabel 29). Over het algemeen scoren thesauri, hyperlinks en brainstorm erg laag in kantoor CD.

		Gebruik thesauri/synoniemenlijsten	Gebruik hyperlinks	Gebruik Brainstormsessies
N	Valid	31	32	33
	Missing	2	1	0
Mean		2,06	2,66	2,64

- Tabel 29. Kantoor CD: Gemiddeld gebruik technieken. Thesauri worden heel soms (M=2,06) gebruikt. Hyperlinks worden soms gebruikt (M=2,66). Dat geldt ook voor brainstorms (M=2,64).

In advocatenkantoor BC hebben we het gebruik van de volgende technieken geanalyseerd: thesauri en hyperlinks. Over het algemeen scoort het gebruik van thesauri en hyperlinks erg laag (zie Tabel 30).

- Tabel 30. Kantoor BC: Gemiddeld gebruik technieken. Thesauri worden heel soms gebruikt (M=1,91) en hyperlinks worden soms gebruikt (M=2,96).

		Gebruik Thesauri	Gebruik Hyperlinks
N	Valid	46	46
	Missing	5	5
Mean		1,91	2,96

In hoofdstuk twee presenteren we de volgende hypothesen:

- Het gebruik van thesauri scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van hyperlinks scoort hoog onder advocaten.
- Het gebruik van brainstorms scoort laag onder advocaten.

Net als bij de resultaten van het gebruik van IT dienen ook de volgende resultaten gezien te worden in het licht van het qua omvang beperkte onderzoek. De eerste twee hypothesen worden niet bevestigd door het statistisch onderzoek.

Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van thesauri en hyperlinks onder de onderzochte advocaten over het algemeen erg laag scoort.

Het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid van de doelen, betrokkenheid, feedback, tijdsdruk, stimulatie) en het gebruik van hyperlinks en thesauri (zie bijlage 7). Er is wel een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van hyperlinks.

Aan het einde van de paragraaf volgt een overzicht van de gevonden verbanden tussen omgevingsfactoren en technieken. Hetzelfde geldt voor de verbanden tussen technieken en kennisprocessen.

Het geringe gebruik van thesauri kan komen door onbekendheid met deze techniek onder advocaten. Een andere mogelijkheid is dat de bestaande thesauri niet goed ontwikkeld zijn. Dat wil zeggen dat bij het toekennen van synoniemen niet goed rekening is gehouden met de context zodat er grote lijsten met items zijn ontstaan waarvan vele irrelevant zijn.

Het gebruik van hyperlinks scoort mogelijk laag doordat aan advocaten te veel hyperlinks aangeboden worden waardoor zij bij het gebruik ervan gedesoriënteerd raken. Ook kan het voorkomen dat veel hyperlinks te vaak wijzigen of zelfs verdwijnen waardoor de gezochte informatie niet meer achterhaald kan worden. In advocatenkantoren wordt nog niet altijd optimaal gebruik gemaakt van hyperlinks bijvoorbeeld om dossiers en de daarbij behorende documenten, afbeeldingen en video-opnames te integreren. Advocaten maken vooralsnog alleen gebruik van hyperlinks die hen aangeboden worden, bijvoorbeeld in on-line databases met wetgeving of rechterlijke uitspraken of van de hyperlinks die de webmaster van het kantoor aanbrengt op het intranet.

De derde hypothese werd wel bevestigd door het statistisch onderzoek. Hier moet opgemerkt worden dat het gebruik van brainstormen enkel onderzocht is in één advocatenkantoor en het gebruik daarvan bleek erg laag te scoren.

Het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren (openheid, respect, autonomie, communicatieklimaat, helderheid van de doelen, tijdsdruk en betrokkenheid van het management bij kennisdeling) en het gebruik van brainstormen. Er is wel een matig verband tussen betrokkenheid, stimulatie, feedback en brainstormen. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan kan wellicht door het beïnvloeden van deze omgevingsfactoren het gebruik van brainstormen verbeteren.

Wat betreft de lage score van brainstorm, het kan in de praktijk voorkomen dat zij wel vaak maar dan onbewust toegepast worden. Advocaten wisselen, bijvoorbeeld tijdens de lunch, in het bruine café en tijdens een formeel overleg, ideeën met elkaar uit.

Tot slot: uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm en het uitvoeren van kennisprocessen (kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie).

Overzicht samenhang tussen omgevingsfactoren en technieken

Deze paragraaf geeft een overzicht van de correlaties tussen de eerder onderscheiden omgevingsfactoren en technieken in kantoor CD. In bijlage 7 staat een gedetailleerde specificatie.

Openheid:

Hypothese: verband tussen openheid en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: Er is geen verband tussen openheid en het gebruik van hyperlinks, brainstorm en thesauri.

Wederzijds respect en vertrouwen:

Hypothese: verband tussen wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen respect en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm.

Autonomie:

Hypothese: verband tussen autonomie en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen autonomie en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm.

Communicatieklimaat:

Hypothese: verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.

Helderheid doelen:

Hypothese: verband tussen helderheid doelen en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen de helderheid van de doelen en thesauri, hyperlinks en brainstormen.

Betrokkenheid medewerkers bij de organisatie:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid medewerkers bij de organisatie en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is enkel een matig verband tussen betrokkenheid en brainstormen ($r = 0,487$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid en thesauri en hyperlinks.

Stimulatie:

Hypothese: verband tussen stimulatie en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is een matig verband tussen stimulatie en brainstormen ($r = 0,435$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen stimulatie en thesauri en hyperlinks.

Feedback:

Hypothese: verband tussen feedback en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is een matig verband tussen feedback en brainstormen ($r = 0,469$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen feedback en thesauri en hyperlinks.

Tijdsdruk:

Hypothese: verband tussen tijdsdruk en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen tijdsdruk en thesauri, hyperlinks en brainstormen.

Betrokkenheid management:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid management en het gebruik van de onderzochte technieken.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van hyperlinks ($r = -0,471$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van thesauri en brainstormen.

Tussenconclusie

Op basis van de theorie en literatuur werd verondersteld dat tussen technieken en omgevingsfactoren een verband bestaat. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en technieken. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en het gebruik van hyperlinks, brainstormen en thesauri.
- Respect en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Autonomie en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Communicatieklimaat en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- De helderheid van de doelen en thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Betrokkenheid en thesauri en hyperlinks.
- Stimulatie en thesauri en hyperlinks.
- Feedback en thesauri en hyperlinks.
- Tijdsdruk en thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van thesauri en brainstormen.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende omgevingsfactoren en technieken:

- Betrokkenheid en brainstorm.
- Stimulatie en brainstorm.
- Feedback en brainstorm.
- Er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van hyperlinks.

Overzicht samenhang tussen technieken en kennisprocessen

Hypothese: verband tussen het gebruik van de technieken thesauri, hyperlinks en brainstorm en de diverse kennisprocessen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd. Er is geen verband tussen:

- Kennisbehoefte en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm.
- Kennisontwikkeling en het gebruik van brainstorm, thesauri en hyperlinks.
- Kennistoegang en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstorm.
- Kennisgebruik en het gebruik van hyperlinks, brainstorm en thesauri.
- Kennisevaluatie en het gebruik van brainstorm, thesauri en hyperlinks.

4.8.3 Gebruik van overige hulpmiddelen

Over het gebruik van de "overige hulpmiddelen" in advocatenkantoren is nog weinig bekend. In advocatenkantoor CD hebben we het gebruik van de volgende overige hulpmiddelen geanalyseerd: modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, projectteams, coaching/functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan (zie Tabel 31). Ook hier werd de Likert schaal gebruikt. Over het algemeen scoren modellen, overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en functioneringsgesprekken betrekkelijk hoog en projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan betrekkelijk laag onder de onderzochte advocaten. Wederom zijn de resultaten gebaseerd op een beperkt onderzoek.

Of omgevingsfactoren verband houden met het gebruik van de overige hulpmiddelen zal ik per hulpmiddel kort samenvatten. Aan het einde van de paragrafen volgt een overzicht van

de gevonden verbanden tussen omgevingsfactoren en de overige hulpmiddelen. Hetzelfde geldt voor de verbanden tussen overige hulpmiddelen en kennisprocessen.

		Gebruik modellen	Gebruik diverse overleggen	Gebruik Persoonlijke dossiervorming/docu-menteren	Gebruik Bibliotheek	Gebruik samenwerken in projectteams	Gebruik coaching/functioneringsgesprekken	Gebruik persoonlijk ontwikkelplan (POP)
N	Valid	33	33	33	33	32	33	33
	Missing	0	0	0	0	1	0	0
Mean		3,76	3,94	4,42	3,64	3,31	3,52	2,45

- Tabel 31. Kantoor CD: Gemiddeld gebruik overige hulpmiddelen. Modellen worden bijna regelmatig (M=3,76) gebruikt. Diverse overleggen worden regelmatig gebruikt (M=3,94). Persoonlijke dossiervorming wordt zeer regelmatig (M=4,42) toegepast. De bibliotheek bijna regelmatig gebruikt (M=3,64). Samenwerken in projectteams wordt soms (M=3,31) gebruikt. Functioneringsgesprekken worden bijna regelmatig gebruikt (M=3,52). Het persoonlijk ontwikkelplan wordt heel soms (M=2,45) gebruikt.

In advocatenkantoor BC hebben we het gebruik van de volgende overige hulpmiddelen geanalyseerd: modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, projectteams, coaching/functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan. Van de respondenten heb ik het gemiddelde (mean) van deze Likert schaal berekend (zie Tabel 32). In kantoor BC scoort het gebruik van de bibliotheek en persoonlijke dossiervorming en modellen betrekkelijk hoog. Het gebruik van functioneringsgesprekken, het persoonlijk ontwikkelplan, diverse overleggen en samenwerken in projectteams scoort betrekkelijk laag. In de volgende paragrafen zullen de scores per hulpmiddel nader toegelicht worden.

		Gebruik Modellen	Gebruik Diverse overleggen	Gebruik persoonlijke dossiervorming / documenteren	Gebruik Bibliotheek	Gebruik samenwerken in projectteams	Gebruik Coaching/ functionerings-gesprekken	Gebruik persoonlijk ontwikkelplan (POP)
N	Valid	46	46	45	46	46	46	46
	Missing	5	5	6	5	5	5	5
Mean		3,33	2,78	3,73	4,11	2,91	2,37	2,59

- Tabel 32. Kantoor BC: Gemiddeld gebruik overige hulpmiddelen. Modellen worden soms gebruikt (M=3,33). Diverse overleggen worden heel soms (M=2,78) gebruikt. Persoonlijke dossiervorming wordt soms (M=3,73) gebruikt. De bibliotheek wordt regelmatig gebruikt (M=4,11). Samenwerken in projectteams wordt soms (M=2,91) gebruikt. Coachingsgesprekken worden heel soms gebruikt (M=2,37). Ook het persoonlijk ontwikkelplan wordt heel soms gebruikt (M=2,59).

Modellen

In hoofdstuk twee kwamen we tot de volgende hypothese:

- Het gebruik van standaardmodellen scoort laag onder advocaten.

Deze hypothese wordt niet bevestigd door het statistisch onderzoek dat juist laat zien dat het gebruik van modellen onder de onderzochte advocaten hoog scoort. Uit de interviews komt naar voren dat modellen regelmatig gebruikt worden.

Advocaat CD uit kantoor BC merkt op dat zij modellen regelmatig gebruikt en vindt dat modellen een nuttig hulpmiddel zijn. Op dit moment worden modellen op de harde schijf van de afdeling opgeslagen. Dit betekent dat het niet lastig is om ze te delen binnen de afdeling, maar buiten de afdeling worden modellen nauwelijks gedeeld, tenzij het tussen medewerkers is die elkaar al kennen. Medewerkers maken zich zorgen over incorrect gebruik van modellen en zijn daarom terughoudend met het delen. Advocaat RS uit kantoor BC gebruikt regelmatig modellen. Deze modellen worden opgeslagen op de harde schijf van de afdeling. Er is inmiddels een project dat het delen van modellen promoot. Hij denkt dat modellen over het algemeen toegankelijk zullen worden in de toekomst. Hoewel hij er tegen was,

voelt hij nu dat het kantoor van meer toegankelijkheid van modellen kan profiteren.

Advocaat UVZ uit kantoor BC zit in een “modellencommissie”. Dit is een groep medewerkers die bij elkaar komt om standaard modellen voor een specifiek vakgebied te ontwikkelen. Er zijn diverse van deze modellencommissies binnen kantoor BC. Voor hun medewerking in deze “commissies” krijgen de medewerkers niks. Ze doen dit puur omdat ze het leuk vinden en het belangrijk vinden dat kennis gedeeld wordt. Het kost de medewerkers tijd en declareerbare uren. Advocaat UVZ vindt deze modellencommissies erg belangrijk en verwacht dat die goed werk gaan leveren. Hierbij is het wel van belang dat de modellen goed worden bijgehouden en up-to-date zijn. Als een gebruiker dan ook een model tegen komt dat niet meer klopt zal hij dat moeten melden bij de maker van het model. Advocaat UVZ vertrouwt er hierbij op dat medewerkers vertrouwelijk met modellen omgaan. Er wordt ook bij gezegd dat maker van het model niet verantwoordelijk is voor fouten. En als iemand buiten vakgebied gebruik maakt van model kan hij hulp vragen van de maker. Advocaat UVZ maakt nu wel gebruik van modellen die voortkomen uit de modellencommissie waar hij in zit. Maar dit gebeurt waarschijnlijk alleen omdat hij zelf in de commissie zit. Als hij niet in de commissie had gezeten had hij er waarschijnlijk ook geen gebruik van gemaakt.

Advocaat CD uit kantoor BC merkt op dat ze een modellencommissies hebben. Het ideaalbeeld zou zijn dat iedereen alle informatie/modellen zou kunnen zien. Dit gebeurt nog niet en hij denkt dat medewerkers bang zijn voor misbruik van hun kennis. Er bestaat een spanning tussen de vakgebieden. Modellen kunnen vaak niet zomaar worden overgenomen. De spanningen ontstaan omdat “anderen de sier gaan maken” met andermans idee/ model/ informatie.

Advocaat OP uit kantoor BC ziet modellen als een voorbeeld van kennismanagement. Modelcontracten kunnen gezien worden als de basis voor nieuwe opdrachten. Het contract moet dan natuurlijk wel aangepast worden aan de specifieke behoeften van de cliënt. Advocaat UVD uit kantoor BC merkt op dat het kantoor werkt aan standaardmodellen voor contracten of correspondentie. Voordat deze modellen gebruikt worden moet degene die het model ontwikkeld heeft eerst benaderd worden.

Advocaat VW uit kantoor BC stelt dat modellen deels zelf gemaakt en deels op cd gekocht worden. Hij weet niet hoe zelfgemaakte modellen intern openbaar gemaakt worden. Modellen tussen notaris en advocaat worden niet gedeeld (is ook tegen de regels). Modellen zijn gemaakt met veel noten erbij (waarschuwingen voor het gebruik ervan). Het gebruik van modellen is dus wel je eigen verantwoordelijkheid.

Modellen zijn voor algemeen gebruik, dus worden makkelijk aan elkaar gegeven. In zijn sectie is recentelijk opgedragen om voor bepaalde onderwerpen modellen te maken, is hij dus nu mee bezig.

Er is geen verband tussen autonomie, communicatieklimaat, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van modellen. Er is wel een zwak verband tussen helderheid van doelen en het gebruik van modellen. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan kan wellicht door het beïnvloeden van deze omgevingsfactor het gebruik van modellen verbeterd worden.

Een mogelijke reden waarom modellen populair zijn is dat standaardmodellen over het algemeen snel te gebruiken en makkelijk zijn. Een punt van aandacht dat uit de interviews naar voren komt is dat modellen op de harde schijf van een afdeling opgeslagen worden zodat het delen ervan buiten de afdeling bemoeilijkt wordt. Verder maken advocaten zich zorgen over het verkeerd gebruiken van hun modellen en zijn daarom terughoudend met het delen. Enkele respondenten merkten op dat modellen juridisch gezien ook niet altijd gedeeld mogen worden. Sommige advocaten bang dat andere advocaten de sier gaan maken met andermans model. Verder werd opgemerkt dat advocaten over het algemeen niet beloond worden voor hun werk aan modellen.

Tot slot: het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van modellen (zie bijlage 11). Wel is er een matig verband tussen kennistoegang en kennisevaluatie en het gebruik van modellen. Ook is er een zwak verband tussen kennisgebruik en kennisontwikkeling en het gebruik van modellen. Indien deze verbanden daadwerkelijk blijken te bestaan zouden het gebruik van modellen en het uitvoeren van de kennisprocessen kennistoegang, kennisevaluatie, kennisgebruik en kennisontwikkeling elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

Diverse overleggen

De hypothese uit hoofdstuk twee luidde als volgt:

- Het gebruik van overleggen scoort laag onder advocaten.

Deze hypothese kan niet goed bevestigd worden omdat het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van overleggen per kantoor sterk kan verschillen. Uit de interviews kwam naar voren dat advocaten redelijk veel overleggen kennen. Zo zijn er bijvoorbeeld periodiek jurisprudentiebesprekingen, werkgroepen, workshops en lunches.

Advocaat UVZ uit kantoor BC merkt op dat er eenmaal per week een jurisprudentiebespreking is en eens in de paar maanden komt de werkgroep burgerlijk procesrecht bijeen. Daarnaast is advocaat VZ lid van drie verenigingen waarin hij deelneemt aan workshops of besprekingen heeft. Volgens advocaat CD uit kantoor BC moeten Medewerkers binnen kantoor BC bepaalde cursussen volgen en een aantal opleidingspunten behalen. Dit is ook een ideale gelegenheid om elkaar te leren kennen. Hierdoor ontstaan informele groepen/netwerken. Ook seminars, uitjes en de informele borrel elke donderdagmiddag zijn van essentieel belang om de informele netwerken te vergroten en bij te houden.

Advocaat VW uit kantoor BC merkt op vrij zelfstandig te werken, zoals iedereen in zijn kantoor, maar er is wel vrij veel overleg.

Advocaat UVD uit kantoor BC merkt op dat kennisdeling vaak plaatsvindt door middel van overleggen. Er is bijvoorbeeld eens per week structureel overleg tussen advocaten in een afdeling. Advocaten presenteren hun zaken op dat moment of relevante kwesties. Deze ontmoetingen zijn niet verplicht in die zin dat ze schriftelijk vastgelegd worden, maar sociaal is er een verplichting om de overleggen bij te wonen. Het management houdt de participatie van advocaten in de gaten en neemt contact op met advocaten wanneer er sprake is van verwaarlozing van de overleggen.

Advocaat VW uit kantoor CD geeft aan dat er elke dinsdag een vaktechnisch overleg is tussen de medewerkers van zijn afdeling. En om de twee weken is er een overleg met twee afdeling samen. Ze bespreken dan onder andere de nieuwe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld nieuwe wetgeving die eraan komt.

Volgens advocaat QR van kantoor CD vindt er veel overleg plaats, mensen komen vaak bij elkaar en vertellen elkaar elke maandag wat de plannen allemaal zijn etc. Advocaat QR uit kantoor CD stelt vast dat er veel overleg is en dat daar veel gebruik van wordt gemaakt. Alleen de manier waarop is niet goed, er moet meer leven in de brouwerij komen. Het doel is niet altijd duidelijk. Er zijn elke dag lunches georganiseerd voor bepaalde groepen, waarin één persoon zijn zegje komt doen over iets. Op donderdag is er een partnerlunch en vrijdag is het 'postlezen' waarin veel geleerd wordt van elkaar. Stukken worden bekeken en besproken en dit komt weer in het knowhow bestand. Het probleem bij deze lunches is echter dat alleen de mensen die het belang inzien van kennisdeling, komen. De opkomst is erg laag, mensen zien de relevantie er niet van in.

Sommige overleggen, zoals de bespreking van zaken of actuele kwesties, vindt structureel plaats en deelname daaraan wordt door advocaten onderling en door het management als belangrijk beschouwd. Een minder positief punt van de diverse overleggen is dat niet altijd duidelijk is wat het doel en relevantie ervan is.

Het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen de omgevingsfactoren autonomie, communicatieklimaat, helderheid van doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk, betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van diverse overleggen. Wellicht dat voor sommige advocaten het leren kennen van collega's en vakgenoten en kennisdeling vanzelfsprekend van groot belang is en daarom diverse overleggen voor hen ook zo belangrijk zijn. Andere advocaten zijn wellicht juist van nature dusdanig autonoom dat zij minder behoefte aan overleg hebben.

Tot slot: uit het statistisch onderzoek komt naar voren dat er geen is verband tussen de kennisprocessen (kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie) en diverse overleggen. Wel is er een negatief verband tussen kennisbehoefte en kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van diverse overleggen.

Persoonlijke dossiervorming

Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van persoonlijke dossiervorming onder de onderzochte advocaten hoog scoort. Daarmee wordt de eerder gepresenteerde hypothese bevestigd:

- Het gebruik van persoonlijke documentvorming scoort hoog onder advocaten.

In interviews werd dit beeld ook nog eens bevestigd:

Advocaat QR uit kantoor CD merkt op dat heel veel advocaten hun eigen knowhow systeem hebben. Hun know how zit allemaal in hun "archiefkasten". R vindt dat het daaruit moet en toegankelijk moet worden voor iedereen.

Het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen autonomie, communicatieklimaat, helderheid van doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management bij kennisdeling en persoonlijke dossiervorming. Een mogelijke verklaring voor de hoge score is dat een advocaat door persoonlijke dossiervorming sneller bepaalde informatie in zijn eigen archief kan terugvinden dan in het archief van een ander.

Persoonlijke dossiervorming kan voorts in de loop der tijd gestimuleerd zijn doordat advocaten doorgaans met unieke, concrete zaken bezig zijn.

Tot slot: het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie en persoonlijke dossiervorming. Wel is er een matig verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en persoonlijke dossiervorming. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zouden het gebruik van persoonlijke dossiervorming en het uitvoeren van het kennisproces kennisdeling door individuen buiten de afdeling kennisdeling door individuen buiten de afdeling elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

Bibliotheek

In hoofdstuk twee kwamen we tot de volgende hypothese:

- Het gebruik van de bibliotheek scoort hoog onder advocaten.

Het statistisch onderzoek bevestigt deze hypothese. Wat betreft de bibliotheek werd in de interviews met advocaten onder meer opgemerkt dat de benodigde bronnen niet altijd aanwezig zijn of zelfs kwijt zijn geraakt omdat de procedures voor lenen niet nageleefd worden. Een positief punt van de bibliotheek zijn de kennisspecialisten die ingeschakeld kunnen worden door advocaten wanneer een advocaat op zoek is naar bepaalde stukken.

Advocaat UVZ uit kantoor BC merkt op dat er binnen de bibliotheek kennis specialisten werkzaam zijn. In Amsterdam is er bijvoorbeeld een tot twee ochtenden in de week een kennisspecialist. Deze mensen kunnen ingeschakeld worden wanneer je op zoek bent naar bepaalde stukken. Zij zoeken deze dan voor je op. Advocaat UVZ heeft stukken nodig, en de kennisspecialisten zorgen ervoor dat die er komen.

Het statistisch onderzoek geeft aan dat er geen verband is tussen autonomie, communicatieklimaat, helderheid van doelen, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van de bibliotheek. Een mogelijkheid waarom het gebruik van de bibliotheek hoog scoort onder advocaten is omdat bibliotheken in advocatenkantoren steeds meer de werkzaamheden van advocaten kunnen ondersteunen. Advocaten kunnen zich zo bezighouden met voor hen meer complexe en uitdagende inhoudelijke werkzaamheden. Bibliotheken in advocatenkantoren zijn een steeds belangrijker en meer centrale rol gaan innemen.

Dat uit zich bijvoorbeeld door het opwaarderen van de bibliotheek tot een (juridisch) informatiecentrum met een actieve signaleringsfunctie.⁴⁵²

Het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik en kennisevaluatie en het gebruik van de bibliotheek. Wel is er een zwak verband tussen kennisbehoefte en kennisontwikkeling en het gebruik van de bibliotheek. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zou het gebruik van de bibliotheek en het uitvoeren van de kennisprocesse kennisbehoefte en kennisontwikkeling elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

Functioneringsgesprekken

Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van functioneringsgesprekken uiteen blijkt te lopen per kantoor. De hypothese uit hoofdstuk twee kan dan ook niet goed bevestigd worden:

- Het gebruik van functioneringsgesprekken scoort laag onder advocaten.

Uit het statistisch onderzoek blijkt dat in kantoor CD het gebruik van functioneringsgesprekken door advocaten betrekkelijk hoog scoort. In kantoor BC scoort het gebruik van functioneringsgesprekken betrekkelijk laag.

Het statistisch onderzoek geeft aan dat er geen verband is tussen autonomie, helderheid van doelen en betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van functioneringsgesprekken. Er is wel een een matig verband tussen communicatieklimaat, betrokkenheid, stimulatie, feedback, tijdsdruk en functioneringsgesprekken. Indien het verband daadwerkelijk blijkt te bestaan kunnen deze omgevingsfactoren wellicht beïnvloed worden zodat het gebruik van functioneringsgesprekken kan verbeteren.

Tot slot: het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie en functioneringsgesprekken.

⁴⁵² S. Jongedijk & L. Matthijssen, 'De stand van zaken', *Advocatenblad* 2004-6, p. 274.

Projectteams

In hoofdstuk twee beschreven we de volgende hypothese:

- Het gebruik van projectteams scoort laag onder advocaten.

Deze hypothese wordt bevestigd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat het gebruik van projectteams door de onderzochte advocaten betrekkelijk laag scoort. Wellicht hebben de onderzochte advocaten weinig te maken met multidisciplinaire of dusdanige grote opdrachten waarvoor meer mankracht nodig is. Volgens Mintzberg kan de autonomie van professionals in gevaar komen wanneer zij in (multidisciplinaire) projectteams moeten werken. Deze veronderstelling wordt niet onderbouwd door het statistisch onderzoek. Dat onderzoek geeft aan dat er geen verband is tussen autonomie, helderheid van doelen, stimulatie, feedback en betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van samenwerken in projectteams. Wel is er een matig verband tussen communicatieklimaat, betrokkenheid, tijdsdruk en samenwerken in projectteams. Indien dit verband daadwerkelijk blijkt te bestaan zouden het gebruik van samenwerken in projectteams en de betreffende omgevingsfactoren elkaar wellicht kunnen beïnvloeden.

Tot slot: het statistisch onderzoek laat zien dat er geen verband is tussen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling door collega's buiten de afdeling, kennisdeling door individuen buiten de afdeling, kennisgebruik, kennisevaluatie en het gebruik van samenwerken in projectteams.

Persoonlijk ontwikkelplan

Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan over het algemeen laag blijkt te scoren. De hypothese uit hoofdstuk twee wordt daarmee niet bevestigd:

- Het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan scoort hoog onder advocaten.

Een mogelijke reden voor deze situatie kan zijn dat professionals zoals advocaten hun strategieën voornamelijk, maar niet volledig, zelf bepalen. Een andere mogelijkheid kan zijn dat advocaten voornamelijk opdrachten moeten uitvoeren en moeten declareren. Wellicht dat er ook te weinig tijd is voor persoonlijke ontwikkeling. Het statistisch onderzoek geeft echter aan dat er geen verband is tussen autonomie, helderheid van doelen, stimulatie, feedback en betrokkenheid management bij kennisdeling, communicatieklimaat, betrokkenheid, tijdsdruk en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan. Wellicht zijn er andere omgevingsfactoren die invloed hebben op de score van het gebruik het persoonlijk ontwikkelplan.

Overzicht samenhang tussen omgevingsfactoren en de overige hulpmiddelen

Deze sectie geeft een overzicht van de correlaties tussen de eerder onderscheiden omgevingsfactoren en overige hulpmiddelen in kantoor CD. In bijlage 8 staat een gedetailleerde specificatie.

Openheid:

Hypothese: verband tussen openheid en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen openheid en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.

Wederzijds respect en vertrouwen:

Hypothese: sterk verband tussen wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.

Autonomie:

Hypothese: verband tussen autonomie en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen autonomie en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.

Communicatieklimaat:

Hypothese: verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is enkel een matig verband tussen communicatieklimaat en samenwerken in projectteams ($r = 0,473$, $p < 0.05$) en communicatieklimaat en functioneringsgesprekken ($r = 0,444$, $p < 0.05$). Er is geen verband

tussen communicatieklimaat en het gebruik van modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.

Helderheid doelen:

Hypothese: verband tussen helderheid doelen en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is een zwak verband tussen helderheid van doelen en het gebruik van modellen ($r = 0,384$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen helderheid van doelen en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Betrokkenheid medewerkers bij de organisatie:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid medewerkers bij de organisatie en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: Er is een matig verband tussen betrokkenheid en samenwerken in projectteams ($r = 0,477$, $p < 0.05$) en tussen betrokkenheid en functioneringsgesprekken ($r = 0,501$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.

Stimulatie:

Hypothese: verband tussen stimulatie en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: Er is een matig verband tussen stimulatie en functioneringsgesprekken ($r = 0,448$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen stimulatie en samenwerken in projectteams, het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan, het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.

Feedback:

Hypothese: verband tussen feedback en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: Er is enkel een matig verband tussen feedback en functioneringsgesprekken ($r = 0,407$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen feedback en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan.

Tijdsdruk:

Hypothese: verband tussen tijdsdruk en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is enkel een matig verband tussen tijdsdruk en samenwerken in projectteams ($r = 0,430$, $p < 0.05$) en tijdsdruk en functioneringsgesprekken ($r = 0,431$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen tijdsdruk en het gebruik van modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.

Betrokkenheid management bij kennisdeling:

Hypothese: verband tussen betrokkenheid management bij kennisdeling en het gebruik van de onderzochte overige hulpmiddelen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Tussenconclusie

Op basis van de theorie en literatuur werd verondersteld dat tussen de overige hulpmiddelen en omgevingsfactoren een verband bestaat. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en de overige hulpmiddelen.

Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Autonomie en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Communicatieklimaat en het gebruik van modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Helderheid van doelen en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Stimulatie en samenwerken in projectteams, het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan, het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Feedback en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende omgevingsfactoren en overige hulpmiddelen:

- Communicatieklimaat en samenwerken in projectteams.
- Communicatieklimaat en functioneringsgesprekken.
- Helderheid van doelen en het gebruik van modellen.
- Betrokkenheid en samenwerken in projectteams.
- Betrokkenheid en functioneringsgesprekken.
- Stimulatie en functioneringsgesprekken.
- Feedback en functioneringsgesprekken.
- Tijdsdruk en samenwerken in projectteams.
- Tijdsdruk en functioneringsgesprekken.

Samenhang tussen kennisprocessen en overige hulpmiddelen

Hypothese: verband tussen het gebruik van standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentatievorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken, het persoonlijke ontwikkelplan en de diverse kennisprocessen.

Analyse: hypothese wordt niet bevestigd: er bestaat voor het merendeel geen verband tussen het gebruik van standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentatievorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken, het persoonlijke ontwikkelplan en de diverse kennisprocessen:

- Er is geen verband tussen kennisbehoefte en modellen, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Er is geen verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Er is geen verband tussen kennistoegang en het gebruik van diverse overleggen, de bibliotheek, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Er is geen verband tussen kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van modellen, diverse overleggen, de bibliotheek, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Er is geen verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van modellen, bibliotheek, samenwerken in projectteams en functioneringsgesprekken.
- Er is geen verband tussen kennisgebruik en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

- Er is geen verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en functioneringsgesprekken.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende kennisprocessen en overige hulpmiddelen:

- Er is een zwak verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van de bibliotheek ($r = 0,350$, $p < 0.05$).
- Er is een zwak verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van modellen ($r = 0,371$, $p < 0.05$).
- Er is een zwak verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van de bibliotheek ($r = 0,391$, $p < 0.05$).
- Er is een matig verband tussen kennistoegang en het gebruik van modellen ($r = 0,629$, $p < 0.05$).
- Er is een matig verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan ($r = 0,473$, $p < 0.05$).
- Er is een matig verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en persoonlijke dossiervorming ($r = 0,377$, $p < 0.05$).
- Er is een zwak verband tussen kennisgebruik en het gebruik van modellen ($r = 0,381$, $p < 0.05$).
- Er is een matig verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van modellen ($r = 0,525$, $p < 0.05$).
- Er is een matig verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan ($r = 0,414$, $p < 0.05$).
- Er is een negatief verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van diverse overleggen ($r = -0,354$, $p < 0.05$).
- Er is een negatief verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van diverse overleggen ($r = -0,443$, $p < 0.05$).

4.9 Verschil kennismanagement door advocaten in grote Nederlandse advocatenkantoren en andere organisaties

In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese gepresenteerd:

- Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties.

Om na te gaan of deze hypothese klopt heb ik de vragenlijst (vragenlijst A) gebruikt die ik eerder heb toegepast om kennismanagement in advocatenkantoren te onderzoeken. Deze vragenlijst heb ik niet alleen op advocatenkantoren toegepast maar ook op medewerkers in een ziekenhuis en een wetenschappelijk instituut. In hoofdstuk drie beschreef ik de achtergrond van deze studie. In deze paragraaf wordt aan de hand van het onderzoek met vragenlijst A nagegaan op welke punten de onderdelen van kennismanagement (kennisprocessen, omgevingsfactoren en hulpmiddelen) de organisaties verschillen.

Verder zijn er in de literatuur over kennismanagement een aantal case studies verschenen over kennismanagement in andere organisaties dan advocatenkantoren. In deze paragraaf vat ik een aantal van deze case studies samen. De volgende case studies over het toepassen van kennismanagement komen aan bod:

- CMG Software Testing
- Hewlett Packard
- Nederlandse Gemeenten
- Postbank
- Nationale Nederlanden
- Amsterdam Airport Schiphol
- Cap Gemini

De stand van kennismanagement uit deze case studies vergelijk ik met de resultaten van mijn onderzoek naar kennismanagement door advocaten uit het voorgaande hoofdstuk. Door deze vergelijking kan de hypothese, dat kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties, al dan niet bevestigd worden.

Een beperking van deze case studies voor gebruik in dit onderzoek is dat de beschrijving niet op alle punten aansluit bij het onderzoek naar advocatenkantoren. Toch geven de case studies een indruk van kennismanagement bij andere organisaties en komen er voldoende punten naar voren die voor de vergelijking gebruikt kunnen worden.

4.9.1 Verschillen tussen advocaten in kantoor CD, het wetenschappelijk instituut en het ziekenhuis

In deze paragraaf wordt nagegaan of er significante verschillen bestaan tussen de gemiddelde scores van advocaten in kantoor CD en medewerkers van het wetenschappelijk instituut en medewerkers van de ondersteunende staf van het ziekenhuis. Zoals eerder werd opgemerkt staat in paragraaf 3.8 de achtergrond van deze studie. De te vergelijken onderdelen betreffen kennisprocessen, omgevingsfactoren en hulpmiddelen. Een specificatie van de gegevens is te vinden in bijlage 12.

Bij het bestuderen van de resultaten moet er rekening gehouden worden met het feit dat de resultaten gebaseerd zijn op onderzoek van een beperkt aantal organisaties en een beperkt aantal medewerkers.

Kennisprocessen

Per organisatie vat ik eerst kort de gemiddelde scores per kennisproces samen. De gebruikte Likert schaal was: (1) oneens, (2) voor een groot deel mee oneens, (3) niet mee eens, niet mee oneens, (4) voor een groot deel mee eens en (5) eens. Vervolgens ga ik na of de verschillen significant zijn. Wanneer de scores significant blijken te verschillen ga ik na hoe de verschillen zich verhouden tussen de organisaties.

Kennisontwikkeling: Advocatenkantoor CD (4,43), het ziekenhuis (4,13) en het wetenschappelijk instituut (4,13) geven aan het voor een groot deel mee eens te zijn met de stelling kennis te ontwikkelen. Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken significant verschillend te scoren op het kennisproces kennisontwikkeling ($F(2,168)=3,382$, $p < .05$). Meer specifiek blijkt de score van het wetenschappelijk instituut niet significant af te wijken van het advocatenkantoor noch van het ziekenhuis.

Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken voor het merendeel niet significant verschillend te scoren op het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen:

Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk: De respondenten uit advocatenkantoor CD (4,79), het ziekenhuis (4,59) en het wetenschappelijk instituut (4,59) zijn het voor een groot deel met de stelling eens te weten welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van hun werk ($F(2,169)=1,400$, n.s.).

Ik weet welke inhoudelijke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden: Het advocatenkantoor CD (4,21) is het hier voor een groot deel mee

eens. Het ziekenhuis (3.95) en het wetenschappelijk instituut (3.89) geven aan het niet met de stelling eens, niet met de stelling oneens te zijn ($F(2,168)=0,857$, n.s.).

Kennistoegang: Advocatenkantoor CD (4.09), het ziekenhuis (3.85) en het wetenschappelijk instituut (4.09) scoren allen hoog wat betreft de toegankelijkheid van kennis in hun organisatie ($F(2,168)=1,604$, n.s.).

Kennis delen binnen de afdeling: Advocatenkantoor CD (4.11), het ziekenhuis (4.21) en het wetenschappelijk instituut (4.25) zijn het er voor een groot deel mee eens dat kennis binnen de afdeling gedeeld wordt ($F(2,168)=0,485$).

Kennis delen buiten de afdeling: Advocatenkantoor CD (3.47), het ziekenhuis (3.21) en het wetenschappelijk instituut (3.21) geven allen het met de stelling dat kennis gedeeld wordt buiten de afdeling niet eens, niet oneens te zijn ($F(2,168)=1,392$, n.s.).

Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken: Advocatenkantoor CD (4.48), het ziekenhuis (4.44) en het wetenschappelijk instituut (4.43) geven allen aan het met deze stelling voor een groot deel eens te zijn ($F(2,169)=0,57$, n.s.).

De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie: Advocatenkantoor CD (3.42), het ziekenhuis (3.30) en het wetenschappelijk instituut (3.38) geven allen aan het met deze stelling niet eens, niet oneens te zijn ($F(2,169)=0,139$, n.s.).

Kennisevaluatie: Advocatenkantoor CD (3.13), het ziekenhuis (2.93) en het wetenschappelijk instituut (3.21) geven allen aan het met de stelling dat kennis geëvalueerd wordt, niet eens, niet oneens te zijn ($F(2,164)=1,790$, n.s.).

Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken voor het merendeel niet significant verschillend te scoren op het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen:

- Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk.
- Ik weet welke inhoudelijke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
- Kennistoegang.
- Kennis delen binnen de afdeling.
- Kennis delen buiten de afdeling.
- Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken.
- De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie.

- Kennisevaluatie.

Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken significant verschillend te scoren op het volgende kennisproces:

- Kennisontwikkeling.

Omgevingsfactoren

Wederom vat ik per organisatie eerst kort de gemiddelde scores per omgevingsfactor samen. De gebruikte Likert schaal was: (1) oneens, (2) voor een groot deel mee oneens, (3) niet mee eens, niet mee oneens, (4) voor een groot deel mee eens en (5) eens. Vervolgens ga ik na of de verschillen significant zijn. Wanneer de scores significant blijken te verschillen ga ik na hoe de verschillen zich verhouden tussen de organisaties.

Openheid: Het advocatenkantoor (3.44), het ziekenhuis (3.81) en het wetenschappelijk instituut geven aan het niet eens, niet oneens te zijn met de stelling dat hun organisatie open is. De scores van het advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk Instituut blijken niet significant verschillend te scoren op de omgevingsfactor openheid ($F(2,167)=2,447$, n.s.).

Betrokkenheid management bij kennisdeling: Het advocatenkantoor (2,63), het ziekenhuis (2,50) en het wetenschappelijk instituut (2,84) geven aan het voor een groot deel het met de stelling dat het management laat zien dat kennisdeling belangrijk is, oneens te zijn. De scores van het advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk Instituut blijken niet significant verschillend te scoren op de omgevingsfactor betrokkenheid management bij kennisdeling ($F(2,167)=1,269$, n.s.).

Het advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken voor het overgrote deel wél significant verschillend te scoren op de volgende omgevingsfactoren:

Respect. Het wetenschappelijk instituut (3.05) geeft aan het niet eens, niet oneens te zijn met de stelling dat zij wederzijds respect en vertrouwen in de organisatie ervaart. Het advocatenkantoor (4.25) en het ziekenhuis (4.40) geven aan het voor een groot deel eens te zijn met de stelling dat zij wederzijds respect en vertrouwen in de organisatie ervaren. De groepen advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op respect ($F(2,164)=60,332$, $p<.05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor. De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis.

Autonomie: Het advocatenkantoor (3.66) en het ziekenhuis (3.73) geven aan het met de stelling autonomie te ervaren niet eens, niet oneens te zijn. Het wetenschappelijk instituut (4.16) geeft aan het voor een groot deel met de stelling eens te zijn dat zij autonomie ervaart. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op autonomie ($F(2,164)=3,808$, $p<.05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het advocatenkantoor noch van het wetenschappelijk instituut.

Communicatieklimaat: Het wetenschappelijk instituut (2.99) geeft aan het eens, niet oneens te zijn met de stelling dat zij een open communicatieklimaat ervaren. Het ziekenhuis (4.22) en het advocatenkantoor (4.33) geven beiden aan het met deze stelling voor een groot deel eens te zijn. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op communicatieklimaat ($F(2,165)=47,057$, $p<.05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis en het advocatenkantoor. De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis.

Helderheid doelen en visie: Het ziekenhuis (2.52) en het advocatenkantoor (2.75) zijn het voor een groot deel mee oneens heldere doelen te ervaren. Het wetenschappelijk instituut (3.27) geeft aan het eens, niet oneens te zijn met de stelling dat zij heldere doelen ervaren. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op helderheid doelen en visie ($F(2,166)=7,356$, $p<.05$). De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.

Betrokkenheid: Advocatenkantoor CD (3.88), het ziekenhuis (3.82) en het wetenschappelijk instituut (3.10) geven aan het met de stelling betrokken te zijn bij de organisatie, niet eens, niet oneens te zijn. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op betrokkenheid ($F(2,161)=19,797$, $p<.05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van zowel het ziekenhuis als het advocatenkantoor. De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het advocatenkantoor.

Stimulatie: Het wetenschappelijk instituut (2.79) geeft aan voor een groot deel mee oneens te zijn stimulatie te ervaren. Advocatenkantoor CD (3.47) en het ziekenhuis (3.08) geven beiden aan het met de stelling stimulatie te ervaren, niet eens, niet oneens te zijn. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op stimulatie ($F(2,162)=5,492$, $p<.05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het wetenschappelijk instituut noch van het

advocatenkantoor.

Tussenconclusie

De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken voor het merendeel significant verschillend te scoren op de volgende omgevingsfactoren:

- Respect
- Autonomie
- Communicatieklimaat
- Helderheid doelen en visie
- Betrokkenheid
- Stimulatie

De scores van het advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk Instituut blijken enkel niet significant verschillend te scoren op de volgende omgevingsfactoren:

- Openheid.
- Betrokkenheid management bij kennisdeling.

Hulpmiddelen

De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken allen significant verschillend te scoren op het gebruik van de de onderzochte hulpmiddelen. De gebruikte Likert schaal betrof het gebruik van hulpmiddelen en was als volgt ingedeeld: (1) nooit, (2) heel soms, (3) soms (4) regelmatig en (5) vaak.

Gebruik e-mail: Advocatenkantoor CD (4.88), het ziekenhuis (4.20) en het wetenschappelijk instituut (4.53) geven aan e-mail regelmatig te gebruiken. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van e-mail ($F(2,168)=4,438$, $p<.05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.

Gebruik intranet: Advocatenkantoor CD (3.03), het ziekenhuis (3.52) en het wetenschappelijk instituut (3.97) geven allen aan soms gebruik te maken van intranet. De groepen Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van intranet ($F(2,169)=7,443$, $p<.05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het wetenschappelijk noch van het advocatenkantoor.

Gebruik internet: Het ziekenhuis (3.56) en het wetenschappelijk instituut (3.92) geven aan soms gebruik te maken van internet. Het advocatenkantoor (4.52) geeft aan regelmatig gebruik te maken van internet. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van internet ($(F(2,169)=7,443, p<.05)$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.

Gebruik databanken: Het ziekenhuis (2.60) geeft aan heel soms gebruik te maken van databanken. Het advocatenkantoor (3.97) en het wetenschappelijk instituut (3.36) geven aan soms gebruik te maken van databanken. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van databanken ($(F(2,167)=14,244, p<.05)$). De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.

Gebruik bibliotheek: Het advocatenkantoor (3.64) en het wetenschappelijk instituut (3.38) geven aan soms gebruik te maken van de bibliotheek. Het ziekenhuis (1.55) geeft aan bijna nooit gebruik te maken van de bibliotheek. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van de bibliotheek ($(F(2,164)=77,988, p<.05)$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het zowel het wetenschappelijk instituut als advocatenkantoor CD. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het advocatenkantoor.

Gebruik samenwerken in projectteams: Het ziekenhuis (2.11) geeft aan heel soms gebruik te maken van samenwerken in projectteams. Het advocatenkantoor (3.31) en het wetenschappelijk instituut (3.51) geven aan soms gebruik te maken van samenwerken in projectteams. De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van samenwerken in projectteams ($(F(2,160)=18,850, p<.05)$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van zowel het advocatenkantoor als het wetenschappelijk instituut. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het advocatenkantoor.

Tussenconclusie

De groepen Advocatenkantoor CD, Ziekenhuis en Wetenschappelijk Instituut blijken voor het merendeel significant verschillend te scoren op het gebruik van de IT-toepassingen:

- E-mail
- Intranet
- Internet
- Databanken
- Bibliotheek
- Samenwerken in projectteams

Uit het onderzoek komt naar voren dat het advocatenkantoor voor het merendeel significant verschillend scoort van het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut wat betreft de onderzochte omgevingsfactoren en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen. Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken enkel voor het merendeel niet significant verschillend te scoren op het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen. Kort gezegd laat het onderzoek zien dat er wat betreft de onderdelen van kennismanagement er meer verschillen dan overeenkomsten zijn tussen het advocatenkantoor en het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut.

4.9.2 Enkele case studies

In deze paragraaf worden een aantal case studies over kennismanagement in andere organisaties dan advocatenkantoren samengevat. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek naar kennismanagement in advocatenkantoren gebruikt om de situatie in de case study daarmee te vergelijken.

CMG Software Testing

Kerhof, Van den Ende en Bogenrieder beschrijven kennismanagement bij CMG Software Testing.⁴⁵³ CMG werd opgericht in 1964 door Collins, Mills en Gorman. De hoofdkantoren zijn in Londen en Hoofddorp. CMG is een Europese informatietechnologiegroep die IT diensten, consultancy en software levert aan klanten over de hele wereld. CMG Software Testing bestaat uit 70 consultants die verantwoordelijk zijn voor het testen van hoofdzakelijk administratieve informatiesystemen. Zij leveren consultancy diensten maar ontwikkelen geen software.

⁴⁵³ C. Kerhof, J. van den Ende & I. Bogenrieder, 'Knowledge Management in the Professional Organization. A model with Application to CMG Software Testing', Knowledge and Process Management (10), 2003-2.

Strategie voor kennismanagement: Kerkhof, Van den Ende en Bogenrieder stellen vast dat er bij CMG Software Testing een strategie voor kennismanagement ontbreekt.⁴⁵⁴ Deze situatie komt deels overeen met de situatie in advocatenkantoren. Zo bleek uit het statistisch onderzoek onder enkele advocatenkantoren dat de helderheid van doelen laag scoort. Verder bleek uit interviews dat onder advocaten uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement bestaan. Enkele advocaten gaven aan dat er nog geen definitie van kennismanagement in het kantoor bestaat.

Betrokkenheid management: Hoewel het belang van kennismanagement bij CMG Software Testing erkent wordt, worden duidelijke aandachtspunten en richtingen voor kennismanagement nooit verwoord of van belang geacht. Het management ontbreekt het aan een wijze om een solide basis en duidelijke kennisprocessen vast te stellen. Deze situatie is deels vergelijkbaar met die in de onderzochte advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat de betrokkenheid van het management bij het laten zien dat kennisdeling belangrijk is scoort erg laag. De rol van het management bij kennismanagement wordt wel belangrijk geacht. Een advocaat merkte op dat het bestuur voor hem tijd heeft vrijgemaakt heeft om zich te wijden aan kennismanagement. Het belang van kennismanagement wordt ook bij advocatenkantoren erkent, bijvoorbeeld door het oprichten van een afdeling Kennismanagement, maar echt duidelijke aandachtspunten en richtingen voor KM worden nog niet verwoord. In advocatenkantoren ontbreekt het management ook aan een wijze om een solide basis en duidelijke kennisprocessen vast te stellen. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de theorie van kennismanagement nog volop in ontwikkeling is en nog onduidelijk is voor toepassing in advocatenkantoren.

Kennisontwikkeling en kennisdeling: CMG Software Testing heeft veel potentie om het ontwikkelen van kennis en het stimuleren van kennisontwikkeling maar tijd en geld voor projecten zijn belangrijker dan het delen van kennis. Deze situatie lijkt op die in advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat advocaten relatief weinig tijd hebben. De werkdruk onder advocaten blijkt hoog te zijn waardoor er weinig tijd is om bijvoorbeeld kennis te delen en het up-to-date houden van kennis vergt het werken in de vrije tijd van een advocaat. Verder scoort de betrokkenheid van het management bij het laten zien dat kennisdeling belangrijk is erg laag.

⁴⁵⁴ C. Kerkhof, J. van den Ende & I. Bogenrieder, 'Knowledge Management in the Professional Organization. A model with Application to CMG Software Testing', Knowledge and Process Management (10), 2003-2, p. 80.

Kennistoegang: De toegankelijkheid van kennis bij CMG Software Testing is niet voldoende ontwikkeld en er zijn geen up-to-date technische systemen aanwezig. Dit is deels vergelijkbaar met de situatie in advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat kennistoegang niet erg hoog maar ook niet erg laag scoort onder advocaten. Tijdens de interviews gaven advocaten aan doorgaans zelf te weten waar zij kennis kunnen vinden. Advocaten geven bijvoorbeeld aan over het algemeen wel te weten bij welke collega zij terecht kunnen. Het vinden van de juiste kennis wordt wel bemoeilijkt door een toenemende specialisatie van afdelingen in advocatenkantoren. Voor het vinden van de juiste collega wordt weinig gebruik gemaakt van technologie. De juiste personen worden wel gevonden door navraag te doen bij collega's. Verder gaven advocaten aan via e-mail of intranet op de hoogte gebracht te worden van nieuws. Kennistoegang wordt bemoeilijkt omdat er niet altijd een formeel beleid bestaat voor het beheren en opslaan van gegevens. Uit het onderzoek bleek dat er door advocaten weinig opgemerkt werd over niet up-to-date zijnde systemen. Eén advocaat merkte op dat in databanken vaak verouderde juridische modellen staan. Een andere advocaat vond de huidige systemen in zijn kantoor niet adequaat. Een overeenkomst die in het verleden is gemaakt kan nu bijvoorbeeld niet meer teruggevonden worden in het systeem.

Kennisontwikkeling: Bij CMG Software Testing worden opleiding en stages belangrijk gevonden bij het delen van kennis, maar zij kosten veel tijd en geld en worden zodoende niet goed gebruikt. Dit is deels vergelijkbaar met kennismanagement in advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat kennisontwikkeling hoog scoort onder advocaten. Volgens de interviews wordt kennis ontwikkeld door het volgen van cursussen, het bijhouden van literatuur en door "learning by doing". Het onderzoek heeft geen matig of sterk verband laten zien tussen tijd en kennisontwikkeling. Er is geen onderzoek gedaan naar de tijd en geld gemoeid met opleiding, stages en het delen van kennis.

Cultuur: De cultuur van CMG Software Testing kan beschreven worden als informeel en open. Hierin verschilt de cultuur van de cultuur in de onderzochte advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek onder advocaten blijkt dat openheid laag scoort. Volgens de interviews kan de cultuur in advocatenkantoren uiteenlopen van informeel en open tot formeel en meer gesloten.

Betrokkenheid bij kennismanagement: Medewerkers bij CMG Software Testing zien over het algemeen niet het belang in om deel te nemen aan kennismanagement activiteiten. Deze situatie is deels te vergelijken met die in advocatenkantoren. Zo erkennen advocaten over het algemeen wel het belang van kennismanagement activiteiten maar geven aan doorgaans te weinig tijd te hebben om zich met die activiteiten bezig te houden.

Impliciete kennis: Kennis wordt bij CMG Software Testing vooral gevonden in de hoofden van de professionals. Het management is zich van de behoefte bewust om deze kennis te ontsluiten maar heeft geen expliciete strategie voor kennismanagement geformuleerd. Zoals eerder opgemerkt is deze situatie vergelijkbaar met die in advocatenkantoren.

Overleggen: Zes keer per jaar worden bij CMG Software Testing product-meetings gehouden waarin consultants en andere professionals zich als experts opstellen. Het gebruik van overleggen is ook een hulpmiddel in advocatenkantoren maar de frequentie van het gebruik loopt uiteen. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat in kantoor CD het gebruik overleggen door advocaten betrekkelijk hoog scoort. In kantoor BC scoort het gebruik van diverse overleggen betrekkelijk laag. Uit de interviews kwam verder naar voren dat advocaten redelijk veel overleggen kennen.

Zo zijn er bijvoorbeeld periodiek jurisprudentiebesprekingen, werkgroepen, workshops en lunches. Sommige overleggen, zoals de bespreking van zaken of actuele kwesties, vindt structureel plaats.

Cursussen: Master classes en workshops worden binnen CMG Software Testing gebruikt voor training. Door cursussen en conferenties worden nieuwe ontwikkelingen op het gebied van testen toegankelijk gemaakt. Deze situatie lijkt op die van advocatenkantoren. Binnen de onderzochte advocatenkantoren worden cursussen gebruikt voor training. Tevens worden er intern conferenties georganiseerd en nemen advocaten deel aan externe conferenties.

Kennisdeling: Veel van het delen van kennis binnen CMG Software Testing vindt plaats door informele netwerken en e-mail. Deze situatie lijkt voor een deel op die in advocatenkantoren. Uit interviews met advocaten komt naar voren dat kennisdeling veelal plaatsvindt door persoonlijk, face-to-face, contact. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat de correlatie tussen kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van e-mail zeer zwak is. Ook de correlatie tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van e-mail is zeer zwak.

Persoonlijke informatie op het intranet: Een human resource database is binnen CMG Software Testing aanwezig maar niet algemeen toegankelijk. De CV's van de professionals zijn vaak niet up-to-date. Het beperkte gebruik van persoonlijke informatie zoals CV's zien we ook in advocatenkantoren. Zo geven de onderzochte advocaten aan weinig gebruik te maken van de persoonlijke pagina op het intranet. Een advocaat merkte op dat alle sites op intranet open zijn voor alle medewerkers. De persoonlijke pagina is deel toegankelijk voor alle medewerkers en deels alleen voor jezelf en de leidinggevenden. Op het geheel toegankelijke deel van de persoonlijke pagina staat (nadat deze medewerker heeft gekeken,

want hij had het nog nooit bekeken) de sectie waar hij werkzaam is, zijn hoofd, het secretariaat, telefoonnummer, opleidingen, talen, rechtsgebied, wat hij gepubliceerd heeft en zijn nevenfuncties. De cijfers, wat de medewerker heeft omgezet staan op het deel wat beperkt toegankelijk is. Weinig gebruik wordt er gemaakt van de persoonlijke pagina op het intranet. Een reden die daarvoor naar voren kwam is het gebrek aan tijd.

Hyperlinks: Hyperlinks worden binnen CMG Software Testing zelden gebruikt. Deze situatie komt redelijk overeen met die in advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat voor wat betreft technieken het gebruik van hyperlinks in de onderzochte advocatenkantoren erg laag scoort.

Best practices: Best practices worden helemaal niet toegepast binnen CMG Software Testing. Ter vergelijking met advocatenkantoren zien we een soortgelijke situatie. Binnen de onderzochte advocatenkantoren wordt weinig aandacht wordt er besteed aan het evalueren van uitgevoerde opdrachten. Een reden daarvoor is dat de werkdruk te hoog is.

Kennisprocessen: Processen binnen CMG Software Testing voor het ontwikkelen van kennis zijn niet geformaliseerd en zijn zeer ad hoc en niet transparant. Dat zien we ook bij advocatenkantoren. Uit interviews met advocaten kwam naar voren dat niet expliciet en bewust gebruik gemaakt wordt van kennisprocessen maar dat dit vooral intuïtief gebeurt. Medewerkers weten niet goed wat er mogelijk is

Projectteams: Projectteams binnen CMG Software Testing zijn vaak interdisciplinair; doelen worden bepaald door het management en betrokkenheid om die doelen te bereiken is vaak aanwezig. Het gebruik van projectteams zien we ook in advocatenkantoren. Uit interviews komt naar voren dat, om een vraagstuk te behandelen, projectteams bestaande uit advocaten uit verschillende rechtsgebieden worden samengesteld. Afhankelijk van de behoefte daartoe kunnen projectteams onderverdeeld worden in subteams. Projectteams worden vaak samengesteld voor de duur van een opdracht.

Persoonlijke ontwikkelplan: Persoonlijke ontwikkelplannen zijn binnen CMG Software Testing niet voldoende. Dit lijkt op de situatie in advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan onder advocaten betrekkelijk laag te scoren.

Projectrotatie: Veel kennis binnen CMG Software Testing is impliciet en mentoren ondersteunen elke nieuwe professional. Projectrotatie wordt gebruikt om medewerkers in staat te stellen kennis van alle gebieden van testen te ontwikkelen. Iets soortgelijks zien we ook in advocatenkantoren. Als advocaat-stagiair werkt de advocaat doorgaans samen met één van de medewerkers in een praktijkgroep van het betreffende advocatenkantoor. De

advocaat-stagiair werkt in dossiers met verschillende medewerkers en/of partners, waarbij aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De advocaat-stagiair werkt vaak ook in verschillende praktijkgroepen om kennis te maken met andere rechtsgebieden.

Leren van projecten: CMG Software Testing heeft niet voldoende vaardigheden ontwikkeld om te leren van projecten waarin het betrokken is. Veel kennis blijft in de hoofden van de professionals en wordt niet expliciet gemaakt. Een projectdossier wordt bij de cliënt gemaakt maar wordt niet teruggebracht in de eigen organisatie. Deze situatie lijkt op die bij advocatenkantoren. Uit interviews met advocaten komt naar voren dat er weinig aandacht wordt besteed aan het evalueren van uitgevoerde opdrachten. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat het gebruik van persoonlijke dossiervorming door advocaten betrekkelijk hoog scoort.

Uit deze korte studie blijkt dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren voor het merendeel overeenkomsten vertoont met kennismanagement bij CMG. Zo is het voor beide organisaties onduidelijk wat kennismanagement is, is er weinig tijd voor kennismanagement, zijn systemen niet altijd up-to-date en wordt kennisontwikkeling belangrijk gevonden. Andere overeenkomsten betreffen het gebruik van overleggen, de voorkeur voor informele, face-to-face kennisdeling, persoonlijke pagina's en CV's die niet altijd up-to-date zijn. Verder wordt binnen beide organisaties betrekkelijk weinig gebruik gemaakt van hyperlinks, is er weinig aandacht voor best-practices en evaluatie van afgeronde projecten, zijn er geen expliciet geformuleerde kennisprocessen, wordt er gebruik gemaakt van projectteams en zijn er onvoldoende persoonlijke ontwikkelplannen. Tot slot kennen beide organisaties projectrotatie. Een verschil tussen het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en in CMG blijkt de meer open cultuur in CMG te zijn. Ook is kennistoegang in CMG ten opzichte van advocatenkantoren niet voldoende ontwikkeld. Tabel 33 geeft een overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en kennismanagement in de beschreven organisaties.

• Tabel 33

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Verschil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
CMG	Onduidelijkheid kennismanagement	Kennistoegang niet voldoende
	Te weinig tijd voor kennismanagement	Meer open cultuur
	Systemen niet altijd up-to-date	
	Kennisontwikkeling belangrijk	
	Gebruik van overleggen	
	Informele, face-to-face kennisdeling	
	Persoonlijke pagina's en cv's niet altijd up-to-date	
	Weinig gebruik hyperlinks	
	Weinig aandacht voor best practices en evaluatie van afgeronde projecten	
	Geen expliciet geformuleerde kennisprocessen	
	Gebruik projectteams	
	Onvoldoende persoonlijke ontwikkelplannen	
	Projectrotatie	

Hewlett-Packard

Davenport beschrijft kennismanagement bij Hewlett-Packard.⁴⁵⁵ Hewlett-Packard (HP) is een grote onderneming werkzaam op markten zoals computers, test en meetapparatuur, elektronische componenten en medische instrumenten. HP heeft zo'n 110.000 medewerkers verspreid over 400 locaties over de hele wereld.

Open cultuur: HP staat bekend om zijn open cultuur. Hierin verschilt HP van de onderzochte advocatenkantoren. Zo blijkt uit het statistisch onderzoek onder advocaten dat openheid laag scoort. Volgens de interviews kan de cultuur in advocatenkantoren uiteenlopen van informeel en open tot formeel en meer gesloten.

Kennisontwikkeling en kennisdeling: Veel medewerkers bij HP zijn technisch georiënteerde ingenieurs die veel prijs stellen op het ontwikkelen en delen van hun kennis. Deze situatie lijkt deels op de situatie bij advocatenkantoren. Zo komt uit het statistisch onderzoek naar voren dat kennisontwikkeling hoog scoort onder advocaten, gevolgd door kennisdelen binnen de afdeling. Alleen kennisdelen buiten de afdeling scoort laag onder advocaten.

Autonomie: Alle medewerkers bij HP nemen deel in een winstdelingsprogramma. Afdelingen die goed presteren hebben een hoge mate van autonomie. Hierin verschilt HP van advocatenkantoren. In een advocatenkantoor delen alleen advocaat-partners over het algemeen direct in de winst van het kantoor nadat overige medewerkers uitbetaald zijn en er voorzien is in gebruikelijke kosten zoals kantoorvoorraden en de bibliotheek. Net als bij HP kennen afdelingen in advocatenkantoren doorgaans een hoge mate van autonomie.

Intuïtief kennismanagement: Het delen van informatie, bronnen of medewerkers tussen afdelingen in HP is weinig georganiseerd. Hier zien we overeenkomsten met de situatie in de onderzochte advocatenkantoren. Uit interviews met advocaten komt naar voren dat kennisprocessen niet bewust en expliciet gebruikt worden; dit gebeurt vooral intuïtief.

Roulatie: Het is binnen HP gebruikelijk dat medewerkers verhuizen van afdeling, wat het informeel delen van kennis tot op zekere hoogte mogelijk maakt. Deze situatie lijkt op die in advocatenkantoren. De advocaat-stagiair werkt vaak ook in verschillende praktijkgroepen om kennis te maken met andere rechtsgebieden.

Kennismanagementstrategie: Vanaf 1995 werden er verschillende kennismanagement initiatieven zoals, workshops over kennismanagement ondernomen. In een

⁴⁵⁵ T.H. Davenport, 'Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies', Knowledge and Process Management (4), 1997-3.

gedecentraliseerde organisatie zoals HP blijkt het niet duidelijk te zijn wat voor stappen genomen moeten worden om kennismanagement te verbeteren. Deze situatie lijkt op die bij advocatenkantoren. Het belang van kennismanagement wordt bij advocatenkantoren erkent, maar echt duidelijke aandachtspunten en richtingen voor KM worden nog niet verwoord. In advocatenkantoren ontbreekt het het management ook aan een wijze om een solide basis en duidelijke kennisprocessen vast te stellen. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de theorie van kennismanagement nog volop in ontwikkeling is en nog onduidelijk is voor toepassing in advocatenkantoren.

Kennisdeling: Binnen HP wordt kennis binnen werkgroepen en afdelingen goed gedeeld maar er is weinig ondersteuning in de cultuur voor het delen van kennis tussen afdelingen. Hier zien we overeenkomsten met advocatenkantoren. Zo blijkt uit het statistisch onderzoek onder enkele advocatenkantoren dat kennisdelen binnen de afdeling redelijk scoort. Kennisdelen buiten de afdeling scoort echter laag.

Het voorgaande wekt de indruk dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren voor het merendeel overeenkomsten vertoont met kennismanagement bij HP. Beide organisaties vinden kennisontwikkeling belangrijk, kennen geen expliciet geformuleerde kennisprocessen, doen aan projectrotatie, kennen geen duidelijke omschrijving van kennismanagement en tussen afdelingen wordt weinig kennis gedeeld. Een belangrijk verschil tussen het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en in HP blijkt de meer open cultuur in HP te zijn. Verder wordt kennisdeling in HP belangrijker gevonden dan binnen advocatenkantoren, hoewel het delen van kennis tussen afdelingen dus nog niet goed gaat. Tabel 34 geeft een overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en kennismanagement bij HP.

• Tabel 34

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Verschil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
Hewlett Packard	Kennisontwikkeling belangrijk	Kennisdeling belangrijk
	Geen expliciet geformuleerde kennisprocessen	Winstdeling
	Projectrotatie	Meer open cultuur
	Onduidelijkheid kennismanagement	
	Weinig kennisdeling tussen afdelingen	

Nederlandse gemeenten

Combrink-Kuiters, De Mulder, Oskamp en Termeer hebben onderzoek naar kennismanagement gedaan bij twee kleine en twee middelgrote gemeenten (<10.000 inwoners) en twee grote gemeenten (>100.000 inwoners).⁴⁵⁶

IT-beleid: Een kenmerk van gemeenten is volgens Combrink-Kuiters e.a. dat het institutionele kader en de regelgeving een cruciale rol spelen. Deze bepalen volgens de auteurs de mogelijkheden en beperkingen, ook bij het IT-beleid en het IT-gebruik. Het gemeentelijk IT-beleid wordt niet alleen door het management bepaald, maar ook de landelijke en plaatselijke politiek drukken er een stempel op. Dit gaat niet op voor advocatenkantoren die wel vrij zijn om bijvoorbeeld hun IT-beleid zelf te bepalen.

Kennisdeling: In met name de grotere gemeenten blijkt men zich steeds meer bewust te worden van de noodzaak van een expliciet kennismanagement. Men realiseert zich dat informatie en kennis in de organisatie gedeeld moeten worden. In de praktijk geschiedt

⁴⁵⁶ L. Combrink-Kuiters, R. de Mulder, A. Oskamp & S. Termeer, 'Management van juridische kennis bij gemeenten', H. van Duivenboden, M. Lips & P. Frissen (red.), Kennismanagement in de publieke sector, Den Haag: Elsevier 1999, p. 123-142.

informatie-uitwisseling in gemeenten vooral op traditionele, veelal mondelinge wijze. Deze situatie lijkt op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat advocatenkantoren kennisdeling een belangrijk aandachtspunt vinden. En uit interviews met advocaten komt naar voren dat kennisdeling veelal plaatsvindt door persoonlijk, face-to-face, contact.

Overleggen: Voorbeelden van hulpmiddelen voor kennisdeling in gemeenten zijn periodiek werkoverleg binnen een sector, één-op-één overleg tussen twee sectoren, structureel overleg tussen alle sector(hoofden), het raadplegen van collega's van andere gemeenten en gesprekken in de wandelgangen van beurzen en conferenties. Deze situatie lijkt deels op die bij advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt dat in advocatenkantoor CD het gebruik overleggen door advocaten betrekkelijk hoog scoort. In advocatenkantoor BC scoort het gebruik van diverse overleggen betrekkelijk laag. Uit de interviews kwam verder naar voren dat advocaten redelijk veel overleggen kennen. Zo zijn er bijvoorbeeld periodiek jurisprudentiebesprekingen, werkgroepen, workshops en lunches. Sommige overleggen, zoals de bespreking van zaken of actuele kwesties, vindt structureel plaats.

Kennisdeling: Alle respondenten uit de onderzochte gemeenten onderschreven de stelling dat informatie en kennis gedeeld moeten worden en kenden niemand binnen de organisatie die er bewust op uit is dit proces te saboteren. Toch komt het bij alle gemeenten voor dat slechts enkelen over bepaalde informatie, kennis of vaardigheden beschikken. Uit het onderzoek onder gemeenten is niet gebleken dat men terughoudend is in het inroepen van hulp van deskundigen, zowel op het gebied van IT, management als wel vakinhoudelijk. Deze situatie lijkt deels op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Zo wordt het belang van kennisdeling wel ingezien maar verloopt het delen van kennis tussen afdeling niet goed. Ook scoort persoonlijke dossiervorming vrij hoog onder de onderzochte advocaten, waarmee het kan voorkomen dat enkelen over bepaalde informatie, kennis of vaardigheden beschikken.

Roulatie: Slechts in een enkele gemeente wordt job rotation toegepast en dan nog vaak op initiatief van de mensen zelf. Zoals eerder werd opgemerkt zien we rotatie ook in advocatenkantoren. Deze rotatie wordt echter met name bij minder ervaren medewerkers zoals advocaat-stagiairs toegepast. De advocaat-stagiair bijvoorbeeld werkt vaak in verschillende praktijkgroepen om kennis te maken met andere rechtsgebieden.

Cursussen: Het initiatief tot het volgen van cursussen en seminars en beurs- en congresbezoek ligt in de ene gemeente sterk bij de leiding, terwijl men het elders aan de mensen zelf overlaat hun kennis te verdiepen of op te frissen. Voor advocatenkantoren geldt hetzelfde. In sommige advocatenkantoren ligt het initiatief sterk bij het management terwijl in andere advocatenkantoren het initiatief voor het volgen van bijvoorbeeld

cursussen bij advocaten ligt.

Delen van documenten: In de onderzochte gemeenten werkte men met een gedeelde geheugenschijf met daarop afzonderlijke delen per sector. De gebruiker bepaalt hierbij zelf in hoeverre documenten ook door anderen ingezien kunnen worden. Deze situatie lijkt op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Uit de interviews met advocaten komt bijvoorbeeld naar voren dat modellen regelmatig gebruikt worden. Een punt van aandacht dat uit de interviews naar voren kwam is dat modellen op de harde schijf van een afdeling opgeslagen worden zodat het delen ervan buiten de afdeling bemoeilijkt wordt. Advocaten bepalen doorgaans zelf in hoeverre zijn documenten ook door anderen ingezien kunnen worden.

Kennistoegang: Bij grote gemeenten ziet men vaker dat specifiekere systemen gebruikt of ontwikkeld worden om informatie en kennis die in de organisatie aanwezig zijn voor iedereen toegankelijk te maken en te houden. Deze situatie lijkt op die in advocatenkantoren waarin steeds vaker specifiekere systemen zoals intranetten en databases ontwikkeld worden om informatie en kennis die in het kantoor aanwezig zijn voor iedereen toegankelijk te maken en te houden.

Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren lijkt op kennismanagement bij de onderzochte gemeenten. Zo wordt in beide organisaties de voorkeur gegeven aan informele, face-to-face kennisdeling, wordt er gebruik gemaakt van overleggen, vindt er weinig kennisdeling tussen afdelingen plaats en ligt het initiatief voor kennisontwikkeling doorgaans bij de medewerker. Tabel 35 geeft een overzicht van de overeenkomsten tussen kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en kennismanagement bij gemeenten.

• Tabel 35

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Verschil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
Gemeenten	Informele, face-to-face kennisdeling	
	Gebruik van overleggen	
	Weinig kennisdeling tussen afdelingen	
	Initiatief kennisontwikkeling bij medewerker	

Postbank

Huysman en De Wit beschrijven kennismanagement bij de Postbank.⁴⁵⁷ De Postbank is met ongeveer zeven miljoen rekeninghouders een van de grootste financiële dienstverleners in Nederland. Giraal betalen is een belangrijk aspect van de dienstverlening. Via de giro biedt de Postbank een breed scala van diensten op het gebied van betalen, sparen, lenen, beleggen, verzekeren en hypotheek. Eén van de bedrijfsonderdelen van de Postbank is Postbank Sparen. Een viertal jaar geleden ging Postbank Sparen over van een product- naar een marktgerichte organisaties waarbij er een scheiding tussen front- en back-office activiteiten plaatsvond. De groepen hebben geen productmatige specialisatie. Verder is er een coördinatiecentrum die verantwoordelijk is voor de planning en bezetting van de groepen en het beheer van de kennisbank. Voor de medewerkers aan de telefoon zijn dit startfuncties: de medewerkers hebben minimaal een MBO opleiding. Onder de medewerkers bestaat een redelijk groot verloop. Gemiddeld zitten zij twee tot drie jaar bij VKS. Daarnaast werkt er nog een harde kern van medewerkers die 'Postbanker' zijn in hart en nieren. Bij VKS werken 180 mensen, verdeeld over tien groepen, onder leiding van een sectiehoofd. VKS is primair dienstverlenend richting klanten. Klantvragen hebben vooral betrekking op inleg van gelden, openen van rekeningen, opnemen van saldi en afsluiten van rekeningen. Acties zijn een belangrijk middel om klanten binnen te halen of te binden. Vrijwel altijd gaat dit gepaard met reclamecampagnes waarbij de medewerkers van VKS

⁴⁵⁷ M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk*. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 34.

goed ingelicht moeten zijn over de lopende acties.

Kennisdeling: Postbank VKS biedt een goed voorbeeld van een organisatie waar het gaat om het collectief beschikbaar stellen van kennis aan individuele medewerkers, waarbij met name de individuele werknemer leert van de organisatie. Medewerkers beschikken over collectieve kennis van het spaardomein die zij via een interactieve leeromgeving tot zich nemen. Deze situatie komt niet overeen met de situatie in de onderzochte advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek in enkele advocatenkantoren blijkt dat de kennisprocessen kennisdelen binnen de afdeling redelijk scoort. Kennisdelen buiten de afdeling scoort echter laag. Het leren van de organisatie en het beschikken over collectieve kennis wordt daarmee beperkt.

Routinekennis: Bij de Postbank zien we met name hoe kennisbanken bijdragen aan de effectiviteit van routinematig opererende organisaties en wat de waarde is van expliciete kennis voor dit type bedrijven. Het belang van routinekennis is relatief hoog en gemakkelijk te formaliseren. Hierin verschilt de Postbank van de onderzochte advocatenkantoren. Advocaten hebben veel kennis en ervaring en voeren vaak complexe taken uit waarvoor zij met name niet-routinekennis gebruiken.

Het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt voor het merendeel van de Postbank (zie Tabel 36). Een belangrijk verschil tussen het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en in de Postbank blijkt dat collectieve kennis bij de Postbank belangrijk is. Verder worden bij de Postbank vooral routinetaken uitgevoerd terwijl de taken van advocaten doorgaans niet routinematig zijn.

• Tabel 36

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Verschil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
Postbank		Kennisdeling en collectieve kennis belangrijk
		Veel routinetaken

Nationale Nederlanden

Huysman en De Wit beschrijven tevens kennismanagement bij Nationale Nederlanden.⁴⁵⁸

Nationale Nederlanden (NN) is onderdeel van de ING groep. NN heeft een schadeverzekerings- en een levensverzekeringsmaatschappij die thans worden samengesmolten tot één bedrijf. In haar distributiekanaal werkt NN met verzekeringsagenten. Tot 1994 was NN Schade verdeeld in een aantal sectoren zoals brand, auto, transport en aansprakelijkheid. Elke sector had haar eigen stafafdeling. Kennis was op de afdeling aanwezig in de vorm van handboeken, parate kennis bij de medewerkers en specialistische kennis bij voornamelijk mensen met lange dienstverbanden. Nationale Nederlanden werkt primair samen met assurantiekantoren. Medewerkers van deze kantoren kopen in bij de hele NN organisatie. Dat betekent dat zij met vele loketten te maken hadden of dat zij onvoldoende gebruik konden maken van combinaties van verzekeringspakketten. Commercieel was het interessanter voor NN om van een product- naar een marktgericht organisatie over te gaan. Hiervoor kwamen twee divisies in de plaats: particulieren en bedrijven. Een derde divisie Inkomen Collectief is later in het leven geroepen. De divisies zijn regionaal gestructureerd, waarbij binnen verschillende regio's teams van medewerkers kwamen te opereren. Die teams waren niet langer verantwoordelijk voor een product maar voor alle producten en diensten van NN Schade. In het totaal kwamen er 19 regio's met per regio een regiodirecteur en zeventig medewerkers. Per regio zijn drie teams onder een teamleider samengesteld. Hierdoor kon een nadrukkelijke vermindering van het aantal loketten worden bewerkstelligd. Tussenpersonen kwamen voortaan bij hetzelfde loket terecht.

Kennisdeling: Kennisdeling en kennisborging zijn bij NN uit noodzaak geboren. Er is geen gekwantificeerde doelstelling geweest maar eerder voortgekomen uit het inzicht dat het bedrijf een belangrijke voorsprong kwijt zou raken als gevolg van een andere organisatiestructuur. Deze situatie lijkt op die bij de onderzochte advocatenkantoren. In de onderzochte advocatenkantoren is geen gekwantificeerde doelstelling geweest voor kennisdeling en kennisborging. Advocatenkantoren vinden kennisdeling wel een belangrijk aandachtspunt.

Kennis specialisten: Kennisdeling bij de NN loopt via de netwerken van coördinatoren, specialisten en contactpersonen. Zij vormen de keten naar de andere medewerkers, waarbij de specialisten en de contactpersonen het net naar de medewerkers vormen. Door de rol van kenniscoördinatoren en kennis specialisten wordt individuele kennis collectieve kennis. Deze situatie lijkt op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Een advocaat merkte op dat er binnen de bibliotheek van zijn kantoor kennis specialisten werkzaam zijn.

⁴⁵⁸ M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk*. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 37.

Zo is er bijvoorbeeld een a twee ochtenden in de week een kennisspecialist. Deze mensen kunnen ingeschakeld worden wanneer een advocaat op zoek is naar bepaalde stukken, de kennisspecialisten zoeken deze dan op.

Kenniswerkers: Inmiddels zijn NN Schade en NN Leven samengevoegd tot één NN. Voor de onderdelen die nog geen beschikking hadden over een kennisbank zijn die nu in ontwikkeling en zijn er kenniswerkers benoemd. Wederom zien we overeenkomsten met de onderzochte advocatenkantoren. Binnen de onderzochte advocatenkantoren zijn kennisbanken aanwezig en ook zijn er kenniswerkers werkzaam binnen de afdeling Kennismanagement.

Betrokkenheid management: De directie van NN voelt zich betrokken bij kennismanagement – het label wordt inmiddels wel gebruikt – maar het is onduidelijk in hoeverre kennisdeling werkelijk bij het personeel leeft. Deze situatie lijkt op die van de onderzochte advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek blijkt de betrokkenheid van het management bij het laten zien dat kennisdeling belangrijk is erg laag scoort. Uit het statistisch onderzoek blijkt verder dat kennisdelen binnen de afdeling door advocaten redelijk scoort. Kennisdelen buiten de afdeling scoort het laagst.

Het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren vertoont voor het merendeel overeenkomsten met kennismanagement bij NN (zie Tabel 37). Overeenkomst zijn de onduidelijkheid over kennismanagement en de aanwezigheid van kennisspecialisten en kennisbanken. Een belangrijk verschil tussen het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren en in NN blijkt dat bij NN het management meer betrokken is bij kennismanagement.

• Tabel 37

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Vershil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
Nationale Nederlanden	Onduidelijkheid kennismanagement	Meer betrokken management
	Aanwezigheid kennisspecialisten	
	Aanwezigheid kennisbanken	

Amsterdam Airport Schiphol

Een andere beschrijving van kennismanagement van de hand van Huysman en De Wit betreft Amsterdam Airport Schiphol.⁴⁵⁹ Amsterdam Airport Schiphol is de beheer- en exploitatiemaatschappij die verantwoordelijk is voor de exploitatie van gebouwen en terreinen van de luchthaven Schiphol. De organisatie bestaat uit 1750 mensen. De gemiddelde leeftijd van de mensen is 44 jaar. De organisatie heeft binnen een korte periode een tweetal heroriëntaties doorgemaakt. Eind jaren negentig is de ‘transfer naar de toekomst ingezet’. Hierin zag Schiphol zich als een kennisintensieve organisatie. Voor Schiphol is kwantitatieve groei geen optie. Groei zal vooral kwalitatief van aard zijn; bijvoorbeeld met betrekking tot internationale advisering over de inrichting van luchthaventerreinen. Kennis is hierin een belangrijke productiefactor. Recent is Schiphol zich weer meer op haar kernactiviteit van beheer en exploitatie gaan richten.

Kennisdeling: Een kenmerk van de Schiphol-organisatie is dat het een enigszins vergrijzende organisatie is waar mensen als het ware op eilandjes werken. Deze situatie lijkt enigszins op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Zo blijkt uit het statistisch onderzoek onder advocaten dat kennisdelen buiten de afdeling het laagst scoort. In deze situatie wordt eilandvorming bevorderd.

Zorgvuldig gebruik van documenten: Het uitwisselen van documenten binnen Schiphol heeft tijd gekost. Toen de mensen zagen dat er zorgvuldig met de documenten werd omgegaan en dat de informatie voor hen beschikbaar bleef, stelden zij hun rapporten graag ter beschikking. Het kenniscentrum heeft het vertrouwen moeten winnen. Deze situatie lijkt op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Uit interviews met advocaten komt bijvoorbeeld naar voren dat zij zich zorgen maken over het verkeerd gebruiken van hun modellen en zij zijn daarom terughoudend om ze te delen.

Technologiegebruik: Bij Schiphol blijkt een zekere huiver te bestaan om de digitalisering sterk door te zetten. Mensen gaan zelf niet op ontdekkingsreis. Zij lezen nog weinig van het beeldscherm en zijn sterk papier-georiënteerd. Deze situatie lijkt op die bij advocatenkantoren. Advocatenkantoren staan er over het algemeen bekend om laat te zijn begonnen met digitalisering. Uit het statistisch onderzoek blijkt wel dat voor wat betreft informatietechnologie het gebruik van e-mail, internet en databanken door advocaten in advocatenkantoor CD betrekkelijk hoog scoort. Het gebruik van groupware, kennissystemen en intranet daarentegen scoort laag. In kantoor BC scoort het gebruik van e-mail, internet en intranet door advocaten het hoogst, gevolgd door databanken en groupware.

⁴⁵⁹ M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk*. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 56.

Advocaten staan er over het algemeen wel bekend om sterk papier-georiënteerd te zijn.

Persoonlijke netwerken: De uitdaging voor Schiphol zit uiteindelijk ook in het meenemen van de persoonlijke netwerken. Hoewel zij dit belangrijk vinden, bestaat er nog geen concrete oplossing om netwerken over te dragen. Gedacht wordt aan meester-gezel relaties. Deze relaties zien we ook in advocatenkantoren. Als advocaat-stagiair werkt een advocaat doorgaans samen met één van de medewerkers in een praktijkgroep van het betreffende advocatenkantoor. De advocaat-stagiair werkt in dossiers met verschillende medewerkers en/of partners, waarbij aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren lijkt op kennismanagement bij Schiphol (zie Tabel 38). Overeenkomsten betreffen de de weinige kennisdeling, de zorgen van medewerkers over gebruik van hun kennis en de aanwezigheid van meester-gezel relaties.

• Tabel 38

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Verschil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
Amsterdam Airport Schiphol	Weinig kennisdeling	
	Zorgen medewerkers over gebruik van hun kennis	
	Meester-gezel relaties	

Cap Gemini

Huysman en De Wit beschrijven kennismanagement bij Cap Gemini.⁴⁶⁰ Cap Gemini is een internationale, kennisintensieve organisatie met als doel het verlenen van ICT-gerelateerde organisatieadviezen, uitvoering van veranderingsprojecten met en van klanten en het verlenen van ICT-exploitatiediensten. Het hoofdkantoor is gevestigd te Parijs, het hoofdkantoor van Cap Gemini Nederland is in Utrecht. Wereldwijd werken er bij Cap Gemini 40 duizend mensen, in Nederland ongeveer 7500. Cap Gemini heeft haar totale dienstenpakket in een vijftal clusters verdeeld: Consulting, Project Services, Information

⁴⁶⁰ M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk*. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 63.

Systems Management, Education & Training en Software Products. Deze diensten worden aangeboden vanuit een zestal divisies: Finance, Handel, Distributie&Transport (HDT), Industrie, Overheid, Insurance & Social Security, Telecom, Utilities, Media & Services en een tweetal horizontale divisies Professional Development en Cap Gemini Institute (CGI). Het laatste fungeert als het innovatiecentrum van Cap Gemini in Nederland. Divisies zijn vervolgens weer onderverdeeld in units. Zo is de divisie HDT onderverdeeld in de units Wholesale, Retail & Automotive, Travel & Transport, Logistic services & Warehousing en Port Logistics & Warehousing. Cap Gemini is vooral een softwarehuis dat zijn opdrachtgever ondersteunt in veranderingsprocessen. Het tariefmodel van Cap Gemini is net als bij advocatenkantoren gebaseerd op het maken van declarabele uren. Advisering aan klanten vindt vooral plaats op projectbasis. Cap Gemini is een decentraal ingestelde organisatie, beslissingsbevoegdheden zijn laag in de organisatie neergelegd. Er zijn drie managementlagen te onderscheiden: unitmanagement, general management en de directie. Daarnaast zijn er drie operationele lagen: de uitvoerders, de experts en de senior experts. De gemiddelde leeftijd is de afgelopen twee jaar gestegen naar 32.

Evaluatie van opdrachten: Over het succes van kennismanagement lopen de meningen binnen Cap Gemini uiteen. Classificaties variëren van goed tot zeer matig. Een reden hiervoor is dat kennismanagement tot dusver sterk geassocieerd is met het vastleggen van ervaringen en dat is tot op heden weinig succesvol gebleken. Behalve dat mensen over het algemeen niet overtuigd zijn van de noodzaak ervan is een andere belangrijke reden voor deze weerstand dat consultants vaak niet de motivatie kunnen en willen opbrengen om na het afronden van het project, ervaringen neer te leggen in een database. Deze situatie lijkt deels op de situatie bij de onderzochte advocatenkantoren. Zo blijkt uit het statistisch onderzoek dat kennisevaluatie hoog scoort onder advocaten. Weinig aandacht wordt er echter besteed aan het evalueren van uitgevoerde opdrachten.

Beloningen: Mensen krijgen lik op stuk als zij elders om informatie vragen die via CapCom, de kennisbank, beschikbaar is en ze ontvangen een beloning als zij kennis brengen. Uit interviews met advocaten komt naar voren dat beloningen voor het delen van kennis niet worden gegeven maar de houding ten aanzien van kennisdeling wordt wel besproken tijdens individuele evaluaties. Volgens een advocaat moedigt zijn kantoor kennisdeling aan maar wordt dit niet expliciet gemaakt in beloningssystemen.

Open cultuur: Bij Cap Gemini bestaat er een cultuur en manier van samenwerken die kennisdeling in de praktijk sterk bevordert. Deze situatie lijkt deels op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Zo komt uit het statistisch onderzoek in enkele advocatenkantoren naar voren dat het verband tussen openheid en kennisdelen binnen de afdeling significant is en de correlatie matig is. Het verband tussen openheid en kennisdelen buiten de afdeling echter varieert van zwak tot zeer zwak.

Tijdsdruk: Tijdsdruk is een belangrijk probleem in het slagen van meer formele initiatieven omdat externe uren een hogere waardering krijgen dan bijdragen aan de interne kennisontwikkeling. Hierin lijkt Cap Gemini te verschillen van de onderzochte advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek onder advocaten blijkt dat tijdsdruk laag scoort. Uit het statistisch onderzoek blijkt verder dat er slechts een matig verband bestaat tussen tijd en kennisgebruik. Het verband tussen tijd en kennisontwikkeling varieert van zwak tot zeer zwak.

Kennisdeling: Het komt bij Cap Gemini voor dat er collega's bij een klant rondlopen zonder dat zij dat van elkaar weten, of dat Cap Gemini medewerkers de klant adviseren zonder oog te hebben voor eerdere ervaringen met die klant. Hergebruik is vooral noodzakelijk omdat door de omvang van Cap Gemini het wiel meerdere keren wordt uitgevonden. Deze situatie lijkt op die bij de onderzochte advocatenkantoren. Uit het statistisch onderzoek onder advocaten blijkt dat kennisdelen binnen de afdeling redelijk scoort. Kennisdelen buiten de afdeling scoort het laagst waardoor ook in advocatenkantoren de kans bestaat dat een klant geadviseerd worden zonder oog te hebben voor eerdere ervaringen met die klant.

Uit het voorgaande komt naar voren dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren vooral overeenkomsten vertoont met Cap Gemini (zie Tabel 39). Overeenkomsten zijn de weinige aandacht voor best practices en evaluatie van afgeronde projecten, weinig tijd voor kennismanagement en weinig kennisdeling. Verschillen tussen beide organisaties betreffen de beloning voor kennisdeling en de meer open cultuur bij Cap Gemini.

• Tabel 39

	Overeenkomst met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor	Verschil met kennismanagement door advocaten in advocatenkantoor
Cap Gemini	Weinig aandacht voor best practices en evaluatie van afgeronde projecten	Beloning voor kennisdeling
	Weinig tijd voor kennismanagement	Meer open cultuur
	Weinig kennisdeling	

4.9.3 Kennismanagementvalkuilen

Op basis van hun case-study onderzoek identificeren Huysman en De Wit drie valkuilen waarin organisaties dreigen te vallen: de ICT valkuil, de managementvalkuil en de lokale leer-valkuil.⁴⁶¹ In deze paragraaf vergelijk ik deze valkuilen kort met de situatie in de onderzochte advocatenkantoren.

De ICT valkuil

De ICT valkuil komt er op neer dat organisaties geneigd zijn kennismanagement vanuit de technologie te initiëren. Een algemene veronderstelling is dat kennis in technische systemen opgeslagen kan worden. Niet alles is echter in systemen onder te brengen. Kennis in systemen betreft altijd expliciete kennis; kennis die kan worden opgeslagen en overgedragen via boeken, rapporten en intranetten. Veel kennis is impliciet en kan niet eenvoudig gedeeld worden, laat staan opgeslagen worden in systemen.

In de onderzochte advocatenkantoren zijn betrekkelijk veel ICT-toepassingen aanwezig waarin zoveel mogelijk kennis als wetgeving, rechterlijke uitspraken, vakliteratuur, standaardmodellen, dossiers en publicaties van advocaten opgeslagen wordt. Zoals in hoofdstuk twee al naar voren kwam is veel kennis waarover advocaten beschikken niet eenvoudig te expliciteren en op te slaan in ICT-toepassingen. Het onderzoek van Huysman en De Wit levert voorbeelden op waar medewerkers liever gebruikmaken van het persoonlijk netwerk dan dat ze afhankelijk zijn van een elektronisch netwerk. Zoals eerder opgemerkt geven ook advocaten voorkeur aan het persoonlijk netwerk boven een elektronisch netwerk. Door het accent te leggen op het vastleggen van merendeels expliciete kennis lopen advocatenkantoren het risico de impliciete kennis van advocaten te verwaarlozen. En dat terwijl deze impliciete kennis vaak juist belangrijker en waardevoller kan zijn dan expliciete kennis. Overdracht van impliciete kennis is overigens wel deels mogelijk door het gedrag van ervaren medewerkers nauwlettend te volgen en te analyseren om vervolgens deze kennis via computersystemen aan anderen beschikbaar te stellen.

Een andere veronderstelling die Huysman en De Wit noemen is dat medewerkers met technologie overweg kunnen. ICT-gedreven initiatieven lopen het gevaar dat de organisatie niet de capaciteiten heeft om zich aan te passen aan de eisen die technologie stelt. Bij een van de door Huysman e.a. onderzochte organisaties hadden medewerkers bijvoorbeeld moeite met de digitale discussieplatforms omdat zij niet gewend zijn te werken met dergelijke vormen van communicatie. Veel medewerkers hadden geen ervaring met internet-gebruik of hadden vanuit hun kantoor geen toegang tot het net. In de onderzochte

⁴⁶¹M. Huysman & D. de Wit, Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000.

advocatenkantoren zien we een soortgelijke situatie. Advocaten maken vooral gebruik van betrekkelijk eenvoudige ICT-toepassingen zoals e-mail, internet en intranet en databases. Het gebruik van groupware en kennissystemen valt mogelijk tegen omdat advocaten over het algemeen weinig ervaring hebben met deze toepassingen.

De managementvalkuil

Organisaties introduceren kennismanagement omdat zij worden gestimuleerd door verhalen uit andere organisaties die zich volgens eigen zeggen met succes bezighouden met kennismanagement. Dit beeld zien we ook bij advocatenkantoren. Uit door mij gevoerde gesprekken met kennismanagers van advocatenkantoren kwam naar voren dat in advocatenkantoren kennismanagement nog wel eens geïntroduceerd wordt omdat “het kantoor niet achter kan blijven”. Parsons noemt onder meer de reactie op publicaties over kennismanagement en de reactie op kennismanagementinitiatieven van accountancy-firma's als redenen die advocatenkantoren over het algemeen geven om kennismanagement te initiëren.⁴⁶² Hierin schuilt volgens Huysman en De Wit een gevaar dat managers of publicaties zich baseren op conceptuele denkbeelden of op prille ervaringen met projecten. Ook is er het gevaar dat positieve verhalen meer negatieve ervaringen en valkuilen versluieren. Een ander gevaar van imitatie dat Huysman en De Wit noemen is dat de concepten niet zijn toegespitst op de specifieke situatie van de organisaties. De door hen geïnterviewden verwezen bijvoorbeeld vaak naar dezelfde handboeken (o.a. Weggeman). Ook bij de door mij bezochte advocatenkantoren en kennismanagers zag ik de aanwezigheid van dezelfde handboeken van onder andere Weggeman. Deze situatie is niet echt verrassend omdat er nog nauwelijks handboeken zijn voor kennismanagement in Nederlandse advocatenkantoren. Overigens moet er gewaakt worden voor het gebruik van dergelijke handboeken: elke organisatie vraagt weer om een eigen invulling van kennismanagement die is toegerust op de eisen die de specifieke organisatie stelt.⁴⁶³

Een ander belangrijk risico bij kennismanagement is volgens Huysman en De Wit het eenzijdig benadrukken van de noodzaak ervan. Over het algemeen levert het initiëren van kennismanagement meer voordelen op voor het management dan voor medewerkers. Voor de medewerkers is de meerwaarde van kennismanagement niet altijd duidelijk. Zo was het voor één van de door Huysman en De Wit onderzochte organisaties van groot belang een intranet te bouwen waarin kennis was opgenomen van alle vestigingen over de wereld. Het idee was dat wanneer iemand vanuit Nederland of Engeland naar een van de vestigingen elders moest gaan, hij of zij reeds voor vertrek de nodige kennis kon opdoen van het land,

⁴⁶²M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 15.

⁴⁶³M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 111.

de vestiging, de belangrijkste klanten en de belangrijkste prijzen. Hier was sprake van een duidelijke organisatorische behoefte, want de individuele behoefte hieraan mee te werken was volgens Huysman en De Wit ver te zoeken. De desbetreffende organisatie had daarom grote moeite de kennis in de verschillende landen te verzamelen.

In advocatenkantoren bestaat ook het risico het eenzijdig benadrukken van de noodzaak van kennismanagement door het management. Hoewel in het onderzoek voor dit proefschrift een dergelijk risico niet werd tegengekomen is het toch voor te stellen dat ook advocatenkantoren net als andere organisaties hiermee te maken kunnen krijgen. Het management is volgens Huysman en De Wit afhankelijk van de betrokkenheid van medewerkers en zolang geen aandacht besteed wordt aan de voordelen voor werknemers om mee te werken aan kennismanagement, zullen initiatieven tot kennismanagement weinig effect hebben. Voor succesvol kennismanagement is het nodig dat managers er zeker van zijn dat het kennismanagement-initiatief gezien wordt als een oplossing of kans voor zowel de organisatie als de medewerker zelf. Het management kan het managen van kennis niet opleggen.

De lokale leervalkuil

Huysman en De Wit refereren aan de lokale leervalkuil (the local learning trap). Deze valkuil betreft het risico van het concentreren van aandacht op lokaal kennismanagement zonder aandacht voor hoe de organisatie als geheel ervan kan profiteren. Tijdens hun onderzoek zagen Huysman en De Wit veel kennismanagementinitiatieven waarbij de nadruk lag op het ondersteunen van individuen dan collectieven in organisaties. Dat de focus meer neigt naar individueel leren is volgens hen begrijpelijk omdat het managen van individueel leren minder gecompliceerd is dan collectief leren. Instrumenten om de individuele “knowledge base” te verbeteren zijn deel van elke organisatie, zoals training, onderwijs of bibliotheken of databases. Ook in advocatenkantoren zien we dat meer nadruk ligt op het ondersteunen van individuen dan collectieven. Advocatenkantoren worden doorgaans ingedeeld in verschillende secties. Om op het sectieniveau de praktijk uit te oefenen ontstaan nieuwe teamverbanden die onderling de taken verdelen en met eigen verantwoordelijkheid opereren.⁴⁶⁴ Kennismanagementinitiatieven worden afgestemd op de behoefte van de eigen sectie en de advocaten in die sectie. Uit het onderzoek kwam zoals eerder werd opgemerkt ook naar voren dat kennisdeling tussen afdelingen in advocatenkantoren laag scoort ten opzichte van de andere onderzochte kennisprocessen.

Instrumenten om de collectieve “knowledge base” te verbeteren zijn moeilijk voor te stellen

⁴⁶⁴H. van Oostrum, Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002, p. 34.

volgens Huysman en De Wit. Ook is het individueel leren volgens hen makkelijker te controleren dan collectief leren. Managers vragen medewerkers bijvoorbeeld om een publicatie te lezen, deel te nemen aan een cursus of een database te controleren. Vanuit deze benadering is de uitkomst van het leerproces relatief goed te voorspellen. Veel van de collectieve kennis wordt echter verkregen door dagelijkse interactie en is minder makkelijk te managen.

Tussenconclusie

In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese geformuleerd:

- Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties.

Om deze hypothese te onderbouwen of te verwerpen zijn in deze paragraaf aan de hand van de eerder gebruikte vragenlijst A twee verschillende organisaties, een wetenschappelijk instituut en de ondersteunende staf van een ziekenhuis vergeleken met advocatenkantoor CD voor wat betreft kennisprocessen, omgevingsfactoren en hulpmiddelen:

Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken voor het merendeel *niet* significant verschillend te scoren op de kennisprocessen en omgevingsfactoren in Tabel 40.

- Tabel 40

Kennisproces	Omgevingsfactor	Hulpmiddel
Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk. Ik weet welke inhoudelijke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden. Kennistoegang. Kennis delen binnen de afdeling. Kennis delen buiten de afdeling. Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken. De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie. Kennisevaluatie.	openheid	

Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken significant verschillend te scoren op één kennisproces (zie Tabel 41).

• Tabel 41

Kennisproces	Omgevingsfactor	Hulpmiddel
Kennisontwikkeling	respect autonomie communicatie-klimaat helderheid doelen en visie betrokkenheid stimulatie	e-mail intranet internet databanken bibliotheek samenwerken in projectteams

Uit het onderzoek komt naar voren dat advocatenkantoren voor het merendeel significant verschillend scoort van het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut wat betreft de onderzochte omgevingsfactoren en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen. Advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken enkel voor het merendeel niet significant verschillend te scoren op het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen. Kort gezegd laat het onderzoek zien dat er wat betreft de onderdelen van kennismanagement er meer verschillen dan overeenkomsten zijn tussen het advocatenkantoor en het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut.

Uit dit onderzoek kunnen we concluderen dat de hypothese kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties bevestigd kan worden. Maar, uit het onderzoek is ook gebleken dat er toch ook redelijk wat overeenkomsten bestaan tussen advocatenkantoren en andere organisaties zoals het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut.

Om de hypothese verder te onderzoeken zijn in deze paragraaf verder een aantal case studies over kennismanagement bij verschillende organisaties kort samengevat. Deze case studies zijn vervolgens vergeleken met het kennismanagement door advocaten in grote advocatenkantoren.

Verschillen tussen kennismanagement in advocatenkantoren en de andere organisaties zijn:

- Kennistoegang niet voldoende ontwikkeld
- Meer open cultuur
- Kennisdeling belangrijk
- Winstdeling
- Kennisdeling belangrijk
- Veel routinetaken

- Meer betrokken management
- Beloning voor kennisdeling
- Meer open cultuur

Overeenkomsten tussen kennismanagement in advocatenkantoren en de andere organisaties zijn:

- Onduidelijkheid kennismanagement
- Te weinig tijd voor kennismanagement
- Systemen niet altijd up-to-date
- Kennisontwikkeling belangrijk
- Gebruik van overleggen
- Informele, face-to-face kennisdeling
- Persoonlijke pagina's en cv's niet altijd up-to-date
- Weinig gebruik hyperlinks
- Weinig aandacht voor best practices en evaluatie van afgeronde projecten
- Gebruik projectteams
- Onvoldoende persoonlijke ontwikkelplannen
- Projectrotatie
- Geen expliciet geformuleerde kennisprocessen
- Projectrotatie
- Onduidelijkheid kennismanagement
- Weinig kennisdeling tussen afdelingen
- Informele, face-to-face kennisdeling
- Gebruik van overleggen
- Initiatief kennisontwikkeling bij medewerker
- Aanwezigheid kennisspecialisten
- Aanwezigheid kennisbanken
- Weinig kennisdeling
- Zorgen medewerkers over gebruik van hun kennis
- Meester-gezel relaties

Wederom kunnen we concluderen dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren inderdaad verschilt van kennismanagement in het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut, maar ook hier zien we redelijk veel overeenkomsten met deze organisaties.

4.10 Samenvatting

Kennis

Een van de onderzoeksvragen is wat kennis eigenlijk is en over welke kennis advocaten beschikken. Antwoord op deze vragen is van belang omdat het zonder enig begrip van het concept kennis onduidelijk blijft wat er gemanaged wordt of moet worden door advocaten. In het theoretisch kader heb ik vervolgens geprobeerd om deze vraag te beantwoorden aan de hand van literatuur (par. 2.3). Op basis van de literatuur kom ik, voor wat betreft de vraag wat kennis is en over welke kennis advocaten beschikken, tot de volgende hypothese: Advocaten hebben net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden.

Om de hypothesen uit het onderzoek te bevestigen of te verwerpen heb ik een empirisch onderzoek bestaande uit interviews en vragenlijsten opgezet en uitgevoerd (zie hoofdstuk drie). In het empirisch onderzoek zijn vijf grote Nederlandse advocatenkantoren onderzocht. Dit aantal is ten opzichte van het totaal aantal grote advocatenkantoren in Nederland niet representatief te noemen. Dat geldt ook voor de omvang van het totaal aantal advocaten in die kantoren ten opzichte van het totaal aantal advocaten in alle grote Nederlandse kantoren. Desondanks geeft het onderzoek wel een goede eerste indruk van kennismanagement in grote Nederlandse advocatenkantoren. Bij het bestuderen van de resultaten moet er dus wel rekening gehouden worden met het feit dat de resultaten gebaseerd zijn op onderzoek van een beperkt aantal advocatenkantoren en een beperkt aantal advocaten. Daarbij komt kijken dat de non-respons onder de onderzochte advocaten erg hoog blijkt te zijn. Uit alle onderzochte advocatenkantoren zijn het met name de advocaten op het gebied van ondernemingsrecht die hebben gereageerd op de vragenlijst. Wellicht hebben zij vanuit hun meer bedrijfskundige achtergrond meer affiniteit met kennismanagement dan advocaten uit andere rechtsgebieden. De non-respons bij het onderzoek naar kennismanagement door advocaten blijkt erg hoog te zijn (par. 4.5). Een mogelijke reden is het gebrek aan tijd van advocaten om mee te werken aan het onderzoek. Een consequentie van de hoge non-respons is in ieder geval dat zeer voorzichtig moet worden omgegaan met het generaliseren en interpreteren van de resultaten in dit proefschrift naar de doelpopulatie, advocaten.

Na overleg met de kennismanagers van de te onderzoeken advocatenkantoren is door hen contact opgenomen met advocaten uit verschillende secties die bereid waren om mee te werken aan de interviews (zie hoofdstuk 3). De advocatenkantoren die hebben meegewerkt zijn niet willekeurig gekozen. Zij moesten op de een of andere wijze al bezig zijn met kennismanagement. De reden voor deze eis was dat wanneer de organisaties niet met kennismanagement bezig waren, de medewerkers van die organisaties niet in staat zouden

zijn om de vragenlijsten goed in te vullen. De medewerkers moesten ervaring hebben met kennismanagement, of tenminste een idee van wat het betekent en inhoudt hebben, en zich bewust zijn van het effect dat het op hun gedrag heeft of kan hebben. De gevraagde advocatenkantoren waren al bezig met het implementeren van kennismanagement of hadden het reeds geïmplementeerd. Er is gekozen voor twee specifieke advocatenkantoren omdat zij bereid waren om mee te werken en twee van de grootste Nederlandse advocatenkantoren zijn.

Voor het onderzoek naar kennismanagement door advocaten is naast semi-gestructureerde interviews gebruikgemaakt van een vragenlijst ontwikkeld aan de Universiteit van Amsterdam.⁴⁶⁵ Ik heb voor semi-gestructureerde interviews gekozen omdat met behulp van deze onderzoekstechniek er relatief veel kennis over het onderwerp naar voren kon komen en er relatief snel een overzicht van het onderwerp kennismanagement kon ontstaan. Een nadeel van de semi-gestructureerde aanpak was wel dat het redelijk arbeidsintensief was en er redelijk wat vervorming ontstond. Redenen om voor een vragenlijst te kiezen zijn het betrekkelijk grote bereik en de mogelijkheid om diverse samenhangen tussen de eerder genoemde onderdelen van kennismanagement (kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren) te toetsen.⁴⁶⁶ Een nadeel van een vragenlijst is wel de beperkte diepgang en flexibiliteit. In combinatie met de interviews wordt geprobeerd om dit nadeel zoveel mogelijk op te vangen. Het onderzoek heeft aangetoond dat de meeste vooraf gedefinieerde schalen van deze vragenlijst voldoende homogeen blijken te zijn. Bovendien kon na verwijdering van een beperkt aantal items en factor analyse de homogeniteit van de verschillende schalen voldoende verbeterd worden.

Om de hypothese - advocaten hebben net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden - te onderzoeken is uitgegaan van een intuïtief concept van kennis: Kennis zit met name in de hoofden van mensen. Kennis is de vaardigheid om informatie te genereren en informatie te gebruiken (par. 2.3). Kennis wordt verkregen door opleiding en ervaring. Kennis kun je delen met anderen en vastleggen in boeken en systemen. Met andere woorden, onder kennis versta ik vakinhoudelijke kennis en vaardigheden die een medewerker nodig heeft voor het uitoefenen van zijn dagelijkse werkzaamheden.

Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat advocaten net als de meeste mensen in

⁴⁶⁵ B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to Manage. The development and application of a knowledge management scan.' European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens: Greece 2002.

⁴⁶⁶ P. Verschuren & H. Doorewaard, Het ontwerpen van een onderzoek, Utrecht: Lemma 1995, p. 144-145.

het dagelijks leven geen behoefte hebben aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden (par. 4.2). Deze conclusie staat haaks op veel literatuur over kennismanagement waarin getracht wordt om duidelijke definities te formuleren die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden (par. 2.3).

Kennismanagement

Eén van de onderzoeksvragen is wat kennismanagement is en hoe advocaten ‘kennismanagement’ zien. Op basis van de literatuur ben ik tot de volgende hypothese gekomen: Onder advocaten bestaan uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er onder advocaten uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement bestaan (par. 4.3). Deze conclusie komt overeen met literatuur over kennismanagement waarin ook uiteenlopende omschrijvingen van dat begrip bestaan (par. 2.4).

Kennisprocessen

Behalve een omschrijving van de concepten ‘kennis’ en ‘kennismanagement’ is het concept ‘kennisproces’ een belangrijk onderdeel in literatuur over kennismanagement (par. 2.6). Twee onderzoeksvragen zijn wat kennisprocessen zijn en hoe advocaten kennisprocessen uit voeren. Op de vraag wat een kennisproces is geeft de literatuur over kennismanagement geen duidelijk antwoord. Er worden er vele soorten kennisprocessen genoemd die elk weer uit verschillende processen kunnen bestaan. Mijns inziens kunnen met kennisprocessen werkzaamheden en de inhoud daarvan georganiseerd en gestructureerd worden. Als uitgangspunt voor dit onderzoek zijn een aantal kennisprocessen genomen die terugkeren in verschillende publicaties over kennismanagement: kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie.

De onderstaande opsomming vat de scores bij de verschillende kennisprocessen samen (par. 4.7.1). De resultaten moeten gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betrof.

Kennisbehoefte: Uit het statistisch onderzoek blijkt dat het kennisproces kennisbehoefte hoog scoort onder advocaten.

Kennisontwikkeling: Het statistische onderzoek laat zien dat het kennisproces kennisontwikkeling hoog scoort onder advocaten.

Kennistoegang: Het kennisproces kennistoegang blijkt relatief hoog te scoren onder advocaten.

Kennisdeling: Uit het onderzoek blijkt dat het kennisproces kennisdelen binnen de afdeling relatief hoog scoort onder advocaten. Ook in interviews komt naar voren dat kennisdeling door advocaten nog niet altijd optimaal verloopt.

Kennistoepassing: Uit het statistisch onderzoek blijkt dat het kennisproces

kennistoepassing relatief hoog scoort onder advocaten.

Kennisevaluatie: De hypothese dat advocaten hoog scoren op kennisevaluatie wordt door het statistisch onderzoek bevestigd. De interviews laten een uiteenlopend beeld zien. In het ene kantoor wordt veel aandacht besteed aan kennisevaluatie terwijl in het andere kantoor daar te weinig tijd voor is.

Omgevingsfactoren

In de literatuur over kennismanagement worden naast de concepten kennis, kennismanagement en kennisprocessen ook diverse omgevingsfactoren genoemd die van invloed zijn op kennismanagement in organisaties. In de literatuur over kennismanagement terugkerende omgevingsfactoren zijn autonomie van medewerkers⁴⁶⁷ en organisatiecultuur, communicatieklimaat, motivatie en betrokkenheid van het management.⁴⁶⁸

Een doel van het onderzoek is meer inzicht te krijgen in de aanwezigheid van omgevingsfactoren onder advocaten (par. 2.5 & 4.6). Wederom moeten de gepresenteerde resultaten gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betrof.

Wederzijds respect en vertrouwen: In hoofdstuk twee werd de volgende hypothese voorgesteld: wederzijds respect en vertrouwen scoort hoog onder advocaten. Deze hypothese wordt bevestigd door het statistisch onderzoek.

Open communicatieklimaat: De hypothese uit hoofdstuk twee was dat het bestaan van een open communicatieklimaat laag scoort onder advocaten. Dit wordt niet bevestigd door

⁴⁶⁷ R.C.H. van Otterlo, (*HR-*) *Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 39. R.H. Hall, 'Professionalization and Bureaucratization', *American Sociological Review* (33), 1968-1, p. 93. M. Weggeman, *Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Management 1997, p. 75. Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989, p. 175-176. W. Delany & A.H. Finegold, 'Wall Street Lawyer in the Provinces', *Administrative Science Quarterly* (15) 1970-2, p. 198. R.J.M. Vogels e.a., *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM 2002, p. 48; A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) *De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet*, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002, p. 169. R.C.H. van Otterlo, (*HR-*) *Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005, p. 39.

⁴⁶⁸ B. van den Hooff, J. de Ridder & Vijvers, 'Knowing what to manage. The development and application of a knowledge management scan.' Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC 2000), Athens: Greece, 2002.

het statistisch onderzoek dat laat zien dat het bestaan van een open communicatieklimaat juist hoog scoort onder advocaten.

Betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie: Het statistisch onderzoek laat zien dat betrokkenheid bij de organisatie relatief hoog scoort onder advocaten. De hypothese uit hoofdstuk twee dat betrokkenheid bij de organisatie laag scoort onder advocaten wordt niet bevestigd.

Openheid: In hoofdstuk twee werd de hypothese naar voren gebracht dat openheid laag scoort onder advocaten. Dit wordt onderbouwd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat openheid laag scoort onder advocaten. De interviews lopen uiteen. Sommige advocaten ervaren wel openheid terwijl anderen juist een meer gesloten en formele cultuur ervaren.

Autonomie: De hypothese in hoofdstuk twee luidde als volgt: autonomie scoort hoog onder advocaten. Deze hypothese wordt niet onderbouwd door het statistisch onderzoek. Het statistisch onderzoek laat zien dat autonomie laag scoort onder advocaten.

Helderheid van doelen: Het statistisch onderzoek laat zien dat helderheid van doelen laag scoort onder advocaten. Onze hypothese dat de helderheid van organisatiedoelen en strategieën laag scoort onder advocaten wordt dan ook bevestigd. De lage score wordt over het algemeen ook bevestigd in enkele interviews.

Stimulatie: In de literatuur speelt stimulatie een belangrijke rol bij het succes van kennismanagement. Literatuur over kennismanagement suggereert dat motivatie van advocaten een probleem is in advocatenkantoren. Het statistisch onderzoek laat zien dat stimulatie inderdaad laag scoort onder advocaten.

Feedback: In hoofdstuk twee kwam de volgende hypothese naar voren: het gebruik van feedback scoort laag onder advocaten. Deze hypothese wordt bevestigd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat feedback laag scoort onder advocaten.

Tijdsdruk: Het statistisch onderzoek laat zien dat tijdsdruk laag scoort onder advocaten. De hypothese dat tijdsdruk hoog scoort onder advocaten wordt daarmee niet onderbouwd. De interviews laten over het algemeen een beeld zien waarin het advocaten vaak lijkt te ontbreken aan tijd.

Betrokkenheid van het management bij het delen van kennis: De hypothese in hoofdstuk twee luidde dat betrokkenheid van het management laag scoort onder advocaten. Het statistisch onderzoek bevestigd dit en laat zien dat de betrokkenheid van het management bij het laten zien dat het delen van kennis belangrijk is erg laag scoort. Uit de interviews komt naar voren dat het management van advocatenkantoren soms wel betrokken is bij kennismanagement maar dat verbetering nodig is.

Samenhang omgevingsfactoren en kennisprocessen

Een onderzoeksvraag is hoe omgevingsfactoren en kennisprocessen samenhangen. De zojuist genoemde omgevingsfactoren hangen in theorie en literatuur samen met het uitvoeren van kennisprocessen (par. 2.6). In de literatuur wordt bijvoorbeeld een open cultuur belangrijk gevonden voor het succesvol uitvoeren van kennisprocessen zoals

kennisdeling. Maar in hoeverre er een verband is tussen de aanwezigheid van alle genoemde omgevingsfactoren en het uitvoeren van kennisprocessen moet nog empirisch onderzocht worden. Meer inzicht in het verband tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen is van belang voor het optimaliseren van kennismanagement. Wanneer blijkt dat er een verband is tussen een omgevingsfactor en kennisproces kan onderzocht worden hoe die omgevingsfactor het uitvoeren van een kennisproces kan beïnvloeden zodat zij elkaar nog meer kunnen stimuleren. Ook kan bij de aanschaf van hulpmiddelen bijvoorbeeld bekeken worden of zij passen bij de omgevingsfactoren in een kantoor.

Een van de hypotheses in hoofdstuk twee luidde dat er verband bestaat tussen omgevingsfactoren en kennisprocessen. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en het uitvoeren van kennisprocessen (par. 4.7.2). Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen openheid, autonomie betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid van het management en het uitvoeren van kennisprocessen.

Zoals in hoofdstuk drie al werd opgemerkt is er voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van de correlatie analyses. Er is in dit geval slechts sprake van een statistisch verband, en niet van een oorzakelijk verband. Meer (experimenteel) onderzoek is nodig om na te gaan of er daadwerkelijk een verband is, hoe de verschillende variabelen elkaar kunnen beïnvloeden en of er wellicht andere variabelen zijn die de resultaten beïnvloeden.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de omgevingsfactoren wederzijds respect en vertrouwen en de meeste kennisprocessen en voor het merendeel tussen communicatieklimaat en helderheid van doelen en kennisprocessen.

Hulpmiddelen

Om kennismanagement te ondersteunen kan gebruik gemaakt worden van hulpmiddelen. Twee onderzoeksvragen zijn wat bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren zijn en hoe advocaten die hulpmiddelen gebruiken. In hoofdstuk twee is geprobeerd aan de hand van literatuur over kennismanagement antwoord te krijgen op deze vragen. Op basis van gesprekken met medewerkers in advocatenkantoren (zie hoofdstuk drie) heb ik een aantal hulpmiddelen als uitgangspunt genomen voor het onderzoek. Deze hulpmiddelen zijn weliswaar aanwezig in advocatenkantoren maar het is nog niet duidelijk of en hoe zij gebruikt worden door advocaten. Daar wil dit onderzoek meer inzicht in bieden. De hulpmiddelen heb ik voor de overzichtelijkheid van het onderzoek ingedeeld in informatietechnologie, technieken en overige hulpmiddelen. Per soort hulpmiddel noem ik een aantal concrete toepassingen waarvan bekend is dat ze aanwezig zijn in advocatenkantoren maar waarvan het gebruik nog onduidelijk is:

- Informatietechnologie: databases, internet en intranet, e-mail, groupware en kennissystemen.
- Technieken: thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Overige hulpmiddelen: standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentvorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Deze hulpmiddelen bieden in theorie en volgens de literatuur relatief veel mogelijkheden om de diverse kennisprocessen te ondersteunen (hoofdstuk 2). In de literatuur wordt bijvoorbeeld voor wat betreft de IT-toepassingen internet en intranet met name de mogelijkheid om kennis te delen genoemd. Dat geldt ook voor het gebruik van e-mail en groupware. In dit proefschrift is verder onderzocht in hoeverre er een verband is tussen het gebruik van alle genoemde hulpmiddelen door advocaten en de door hen uitgevoerde kennisprocessen. Ook is de samenhang tussen omgevingsfactoren en het gebruik van hulpmiddelen onderzocht. De resultaten moeten ook hier gerelativeerd worden omdat het onderzoek een beperkt aantal advocaten en advocatenkantoren betreft.

IT-toepassingen

Het gebruik van de IT-toepassingen e-mail, internet, intranet en databases scoort hoog onder advocaten (par. 4.8.1). Het gebruik van groupware en kennissystemen scoort laag onder advocaten. Dit beeld lijkt op dat in de literatuur. Dat e-mail, internet, intranet en databases veel gebruikt worden kan verklaard worden door het feit dat dit betrekkelijk eenvoudige IT-toepassingen zijn waar advocaten inmiddels redelijk wat ervaring mee hebben opgedaan. Groupware wordt wel gebruikt, maar vooral als een “portal”, een verzameling links naar websites of andere toepassingen. Mogelijkheden om on-line samen te werken worden nauwelijks gebruikt. Een reden voor de lage score is dat advocaten veel waarde hechten aan persoonlijk, face-to-face contact. Dit is op dit moment niet goed mogelijk met behulp van groupware. Groupware kan zeker wel blijven bestaan in advocatenkantoren, maar zal anders ingevuld moeten worden. Feedback van advocaten in de desbetreffende kantoren speelt vanzelfsprekend een belangrijke rol bij het invullen van de rol van groupware.

Een reden voor het beperkte gebruik van kennissystemen is dat er niet veel kennissystemen zijn die enige toegevoegde waarde hebben voor advocaten. En de reden daarvoor kan zijn dat ze te complex zijn, of dat advocaten er te weinig aan meewerken. Uit de kenmerken van professionals in de professionele bureaucratie van Mintzberg kan voorts afgeleid worden dat de professional er tegen is dat zijn vaardigheden gerationaliseerd worden – dat ze tot

eenvoudig uit te voeren stappen worden teruggebracht.⁴⁶⁹ Dat zou een einde maken aan zijn autonomie omdat zijn vaardigheden dan geprogrammeerd kunnen worden en de professional niet meer nodig is. Uit het onderzoek kwam echter naar voren dat advocaten minder autonomie ervaren dan de literatuur doorgaans doet voorkomen.

In hoofdstuk twee werd de hypothese gepresenteerd dat er verband bestaat tussen kennisprocessen en het gebruik van de onderzochte IT toepassingen. Uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van de onderzochte IT toepassingen en het uitvoeren van kennisprocessen (par. 4.8.1). Er is geen verband tussen:

- Kennisbehoefte en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen
- Kennisontwikkeling en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennistoegang en het gebruik van intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Kennisgebruik en het gebruik van e-mail, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisevaluatie en het gebruik van e-mail en het gebruik van intranet, internet, databanken en groupware.

Wederom is er voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van dergelijke resultaten. Meer (experimenteel) onderzoek is nodig om na te gaan of er daadwerkelijk een verband is en hoe de verschillende variabelen elkaar kunnen beïnvloeden.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende kennisprocessen en IT-toepassingen:

- Er is een zwak verband tussen kennistoegang en het gebruik van e-mail.
- Er is een matig verband tussen kennisgebruik en het gebruik van intranet.
- Er is een zwak verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van kennissystemen.

⁴⁶⁹ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 213.

Wellicht kan, wanneer deze verbanden daadwerkelijk blijken te bestaan, het gebruik van de betreffende IT-toepassingen het uitvoeren van de genoemde kennisprocessen beïnvloeden.

Op basis van de theorie en literatuur werd verder verondersteld dat tussen IT en omgevingsfactoren een verband bestaat (par. 2.7.4). Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen IT en omgevingsfactoren (par. 4.8.1). Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen
- Autonomie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, groupware en kennissystemen.
- Communicatieklimaat en het gebruik van intranet, internet, e-mail, databanken, groupware en kennissystemen.
- Helderheid van doelen en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Betrokkenheid en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Stimulatie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Feedback en het gebruik van groupware, e-mail, intranet, internet, databanken en kennissystemen.
- Tijdsdruk en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van e-mail, intranet, databanken, groupware en kennissystemen.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende omgevingsfactoren en IT-toepassingen:

- Stimulatie en het gebruik van kennissystemen.
- Er is een negatief verband tussen autonomie en het gebruik van databanken.
- Er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van internet.

Technieken

Het gebruik van de technieken thesauri, hyperlinks en brainstormen scoort laag onder advocaten (par. 4.8.2). Deze conclusie komt niet overeen met de op de theorie en literatuur gebaseerde hypothesen dat het gebruik van thesauri en hyperlinks hoog zou scoren onder advocaten (par. 2.7.2). Het geringe gebruik van thesauri kan komen door onbekendheid met deze techniek onder advocaten. Een andere mogelijkheid is dat de bestaande thesauri niet goed ontwikkeld zijn. Dat wil zeggen dat bij het toekennen van synoniemen niet goed rekening is gehouden met de context zodat er grote lijsten met items zijn ontstaan waarvan vele irrelevant zijn.

Het gebruik van hyperlinks scoort mogelijk laag doordat aan advocaten te veel hyperlinks aangeboden worden waardoor zij bij het gebruik ervan gedesoriënteerd raken. Ook kan het voorkomen dat veel hyperlinks te vaak wijzigen of zelfs verdwijnen waardoor de gezochte informatie niet meer achterhaald kan worden. In advocatenkantoren wordt nog niet altijd optimaal gebruik gemaakt van hyperlinks, bijvoorbeeld om dossiers en de daarbij behorende documenten, afbeeldingen en video-opnames te integreren. Advocaten maken vooralsnog alleen gebruik van hyperlinks die hen aangeboden worden, bijvoorbeeld in online databases met wetgeving of rechterlijke uitspraken of van de hyperlinks die de webmaster van het kantoor aanbrengt op het intranet.

De hypothese dat het gebruik van de techniek brainstormen scoort laag onder advocaten werd bevestigd door het statistisch onderzoek. Hier moet opgemerkt worden dat het gebruik van brainstormen enkel onderzocht is in één advocatenkantoor en het gebruik daarvan bleek erg laag te scoren. Wat betreft de lage score van brainstormen, het kan in de praktijk voorkomen dat zij wel vaak maar dan onbewust toegepast worden. Advocaten wisselen, bijvoorbeeld tijdens de lunch, in het bruine café en tijdens een formeel overleg, ideeën met elkaar uit.

De hypothese uit hoofdstuk twee dat er verband bestaat tussen het gebruik van de technieken thesauri, hyperlinks en brainstormen en de diverse kennisprocessen wordt niet bevestigd (par. 4.8.2).

Er lijkt geen verband tussen:

- Kennisbehoefte en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisontwikkeling en het gebruik van brainstormen, thesauri en hyperlinks.
- Kennistoegang en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van thesauri,

hyperlinks en brainstormen.

- Kennisgebruik en het gebruik van hyperlinks, brainstormen en thesauri.
- Kennisevaluatie en het gebruik van brainstormen, thesauri en hyperlinks.

Op basis van de theorie en literatuur werd verondersteld dat tussen technieken en omgevingsfactoren een verband bestaat. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en technieken. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en het gebruik van hyperlinks, brainstormen en thesauri.
- Respect en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Autonomie en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Communicatieklimaat en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- De helderheid van de doelen en thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Betrokkenheid en thesauri en hyperlinks.
- Stimulatie en thesauri en hyperlinks.
- Feedback en thesauri en hyperlinks.
- Tijdsdruk en thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van thesauri en brainstormen.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende omgevingsfactoren en technieken:⁴⁷⁰

- Betrokkenheid en brainstormen.
- Stimulatie en brainstormen.
- Feedback en brainstormen.
- Er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van hyperlinks.

Wellicht kan, wanneer de verbanden daadwerkelijk blijken te bestaan, door het verbeteren van de betreffende omgevingsfactoren het gebruik van de betreffende technieken verbeteren.

⁴⁷⁰ Er is in dit geval slechts sprake van een statistisch verband, en niet van een oorzakelijk verband. Meer (experimenteel) onderzoek is nodig om na te gaan of er daadwerkelijk een verband is en hoe de verschillende variabelen elkaar kunnen beïnvloeden.

Overige hulpmiddelen

Het gebruik van standaardmodellen scoort hoog onder advocaten (par. 4.8.3). Het gebruik van overleggen kan per kantoor sterk verschillen. Het gebruik van persoonlijke documentvorming en de bibliotheek scoort hoog onder advocaten. Het gebruik van functioneringsgesprekken loopt uiteen. Het gebruik van projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan door de onderzochte advocaten scoort betrekkelijk laag.

Modellen: De hypothese dat het gebruik van standaardmodellen laag scoort onder advocaten wordt niet bevestigd.

Overleggen: Wat betreft het gebruik van overleggen luidde de hypothese in het theoretisch kader als volgt: het gebruik van overleggen scoort laag onder advocaten. Deze hypothese kan niet goed bevestigd worden omdat het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van overleggen per kantoor sterk kan verschillen.

Persoonlijke dossier/documentvorming: Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van persoonlijke dossiervorming onder de onderzochte advocaten hoog scoort. Daarmee wordt de eerder gepresenteerde hypothese bevestigd: het gebruik van persoonlijke documentvorming scoort hoog onder advocaten.

Bibliotheek: In het theoretisch kader kwam ik tot de hypothese dat het gebruik van de bibliotheek hoog scoort onder advocaten. Het statistisch onderzoek bevestigt deze hypothese.

Functioneringsgesprekken: Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van functioneringsgesprekken uiteen blijkt te lopen per kantoor. De hypothese uit het theoretisch kader dat het gebruik van functioneringsgesprekken laag scoort onder advocaten kan dan ook niet goed bevestigd worden.

Projectteams: In het theoretisch kader beschreef ik de volgende hypothese: het gebruik van projectteams scoort laag onder advocaten. Deze hypothese wordt bevestigd door het statistisch onderzoek dat laat zien dat het gebruik van projectteams door de onderzochte advocaten betrekkelijk laag scoort.

Persoonlijk ontwikkelplan: Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan over het algemeen laag blijkt te scoren. De hypothese uit het theoretisch kader wordt daarmee niet bevestigd: het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan scoort hoog onder advocaten.

De hypothese dat er verband bestaat tussen het gebruik van de overige hulpmiddelen (standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentatievorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken, het persoonlijke ontwikkelplan) en de diverse kennisprocessen wordt niet bevestigd (par. 4.8.3). Er bestaat voor het merendeel geen verband tussen de overige hulpmiddelen en de diverse kennisprocessen. Er is geen verband tussen:

- Kennisbehoefte en modellen, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Kennisontwikkeling en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennistoegang en het gebruik van diverse overleggen, de bibliotheek, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van modellen, diverse overleggen, de bibliotheek, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van modellen, bibliotheek, samenwerken in projectteams en functioneringsgesprekken.
- Kennisgebruik en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennisevaluatie en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en functioneringsgesprekken.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende kennisprocessen en overige hulpmiddelen:

- Er is een zwak verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van de bibliotheek.
- Er is een zwak verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van modellen.
- Er is een zwak verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van de bibliotheek.
- Er is een matig verband tussen kennistoegang en het gebruik van modellen.
- Er is een matig verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan
- Er is een matig verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en persoonlijke dossiervorming.
- Er is een zwak verband tussen kennisgebruik en het gebruik van modellen.
- Er is een matig verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van modellen.
- Er is een matig verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan.
- Er is een negatief verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van diverse overleggen.
- Er is een negatief verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling

en het gebruik van diverse overleggen.

Wellicht kan, wanneer de verbanden daadwerkelijk blijken te bestaan, het gebruik van de betreffende overige hulpmiddelen het uitvoeren van kennisprocessen beïnvloeden. Op basis van de theorie en literatuur werd verondersteld dat tussen de overige hulpmiddelen en omgevingsfactoren een verband bestaat. Het statistisch onderzoek laat echter zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en de overige hulpmiddelen. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen:

- Openheid en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Wederzijds respect en vertrouwen en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Autonomie en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Communicatieklimaat en het gebruik van modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Helderheid van doelen en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Stimulatie en samenwerken in projectteams, het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan, het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Feedback en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat er wel verband is tussen de volgende omgevingsfactoren en overige hulpmiddelen:

- Communicatieklimaat en samenwerken in projectteams.
- Communicatieklimaat en functioneringsgesprekken.

- Helderheid van doelen en het gebruik van modellen.
- Betrokkenheid en samenwerken in projectteams.
- Betrokkenheid en functioneringsgesprekken.
- Stimulatie en functioneringsgesprekken.
- Feedback en functioneringsgesprekken.
- Tijdsdruk en samenwerken in projectteams.
- Tijdsdruk en functioneringsgesprekken.

Wanneer deze verbanden daadwerkelijk blijken te bestaan zouden de betreffende omgevingsfactoren en overige hulpmiddelen elkaar kunnen beïnvloeden.

Vershil in kennismanagement

Tot slot is in dit proefschrift ingegaan op het verschil tussen kennismanagement in advocatenkantoren en andere organisaties (par. 2.8). Het accent in de literatuur over kennismanagement in advocatenkantoren ligt met name op het managen van kennis door advocaten in die kantoren. Waarom er aandacht besteed wordt specifiek aan kennismanagement in advocatenkantoren wordt doorgaans weinig onderbouwd. Om de veronderstelling dat kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties te onderbouwen of te verwerpen heb ik aan de hand van een vragenlijst twee verschillende organisaties, een wetenschappelijk instituut en de ondersteunende staf van een ziekenhuis vergeleken met een advocatenkantoor voor wat betreft kennisprocessen, omgevingsfactoren en hulpmiddelen (par. 4.9). Bij het bestuderen van de resultaten moet er rekening gehouden worden met het feit dat de resultaten gebaseerd zijn op onderzoek van een beperkt aantal organisaties en een beperkt aantal medewerkers.

Het advocatenkantoor, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken voor het merendeel niet significant verschillend te scoren op het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen:

- Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk.
- Ik weet welke inhoudelijke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
- Kennistoegang.
- Kennis delen binnen de afdeling.
- Kennis delen buiten de afdeling.
- Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken.
- De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie.
- Kennisevaluatie.

Het advocatenkantoor, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken wel significant verschillend te scoren op het kennisproces kennisontwikkeling. Verder blijken het advocatenkantoor, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut voor het merendeel significant verschillend te scoren op de volgende omgevingsfactoren:

- Respect
- Autonomie
- Communicatieklimaat
- Helderheid doelen en visie
- Betrokkenheid bij de organisatie
- Stimulatie

De scores van het advocatenkantoor CD, het ziekenhuis en het wetenschappelijk Instituut blijken enkel niet significant verschillend te scoren op de omgevingsfactoren openheid en betrokkenheid management bij kennisdeling. Het advocatenkantoor, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken voor het merendeel significant verschillend te scoren op het gebruik van de hulpmiddelen:

- E-mail
- Intranet
- Internet
- Databanken
- Bibliotheek
- Samenwerken in projectteams

Uit het onderzoek komt naar voren dat het advocatenkantoor voor het merendeel significant verschillend scoort van het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut wat betreft de onderzochte omgevingsfactoren en het gebruik van de onderzochte IT-toepassingen. Het advocatenkantoor, het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut blijken enkel voor het merendeel niet significant verschillend te scoren op het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen. Kort gezegd laat het onderzoek zien dat er wat betreft de onderdelen van kennismanagement er meer verschillen dan overeenkomsten zijn tussen het advocatenkantoor en het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut. Uit het onderzoek kunnen we concluderen dat de hypothese kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties bevestigd kan worden. Maar, uit het onderzoek is ook gebleken dat er veel overeenkomsten bestaan tussen advocatenkantoren en andere organisaties zoals het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut.

Om de hypothese verder te onderzoeken zijn in deze paragraaf verder een aantal case studies over kennismanagement bij verschillende organisaties kort samengevat (par. 4.9.2). Deze case studies zijn vervolgens vergeleken met het kennismanagement door advocaten in grote advocatenkantoren. Verschillen tussen kennismanagement in advocatenkantoren en de andere organisaties zijn:

- Kennistoegang niet voldoende ontwikkeld
- Meer open cultuur
- Kennisdeling belangrijk
- Winstdeling
- Meer open cultuur
- Kennisdeling belangrijk
- Veel routinetaken
- Meer betrokken management
- Beloning voor kennisdeling
- Meer open cultuur

Overeenkomsten tussen kennismanagement in advocatenkantoren en de andere organisaties zijn:

- Onduidelijkheid kennismanagement
- Te weinig tijd voor kennismanagement
- Systemen niet altijd up-to-date
- Kennisontwikkeling belangrijk
- Gebruik van overleggen
- Informele, face-to-face kennisdeling
- Persoonlijke pagina's en cv's niet altijd up-to-date
- Weinig gebruik hyperlinks
- Weinig aandacht voor best practices en evaluatie van afgeronde projecten
- Geen expliciet geformuleerde kennisprocessen
- Gebruik projectteams
- Onvoldoende persoonlijke ontwikkelplannen
- Projectrotatie
- Kennisontwikkeling belangrijk
- Geen expliciet geformuleerde kennisprocessen
- Projectrotatie
- Onduidelijkheid kennismanagement
- Weinig kennisdeling tussen afdelingen

- Informele, face-to-face kennisdeling
- Gebruik van overleggen
- Weinig kennisdeling tussen afdelingen
- Initiatief kennisontwikkeling bij medewerker
- Onduidelijkheid kennismanagement
- Aanwezigheid kennisspecialisten
- Aanwezigheid kennisbanken
- Weinig kennisdeling
- Zorgen medewerkers over gebruik van hun kennis
- Meester-gezel relaties
- Weinig aandacht voor best practices en evaluatie van afgeronde projecten
- Te weinig tijd voor kennismanagement
- Weinig kennisdeling

Wederom kunnen we concluderen dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren inderdaad verschilt van kennismanagement in het ziekenhuis en het wetenschappelijk instituut, maar ook hier zien we heel veel overeenkomsten met deze organisaties (par. 4.9.2).

5 Conclusie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vat ik allereerst het uitgevoerde onderzoek en de bijbehorende resultaten samen. Vervolgens ga ik nader in op de belangrijkste uitkomsten en presenteer ik een aantal aanbevelingen. Tot slot worden enkele suggesties voor nader onderzoek gedaan.

5.2 Samenvatting

In dit proefschrift is onderzocht op welke wijze advocaten in enkele grote Nederlandse advocatenkantoren (> 60 advocaten) hun kennis managen. Kennismanagement bestaat uit verschillende processen: medewerkers in een organisatie kunnen kennis - onder meer - verzamelen, ontwikkelen, delen, evalueren en toepassen (par. 2.4). Deze processen worden ook wel kennisprocessen genoemd. Hulpmiddelen zoals databases en internet kunnen het uitvoeren van kennisprocessen ondersteunen. Omgevingsfactoren, zoals de doelen van de organisatie en de mensen in een organisatie, bepalen mede hoe kennisprocessen uitgevoerd worden en hoe hulpmiddelen gebruikt worden. Kennismanagement betreft het beheer van kennis, kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in onderlinge samenhang.

In hoofdstuk één werden de volgende onderzoeksvragen gepresenteerd:

- Wat zijn kenmerken van advocatenkantoren?
- Wat zijn kenmerken van advocaten in advocatenkantoren?
- Wat is kennis en over welke kennis beschikken advocaten?
- Wat is kennismanagement en hoe zien advocaten kennismanagement?
- Wat zijn kennisprocessen en hoe voeren advocaten kennisprocessen uit?
- Wat zijn bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren en hoe gebruiken advocaten die hulpmiddelen?
- Wat zijn omgevingsfactoren bij kennismanagement in grote advocatenkantoren?
- Hoe hangen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in het algemeen en in advocatenkantoren onderling samen?
- In hoeverre verschilt kennismanagement door advocaten in grote Nederlandse advocatenkantoren van kennismanagement in andere organisaties?

In hoofdstuk twee werden aan de hand van literatuur en theorie antwoorden op deze vragen gepresenteerd. De vraag wat kenmerken van grote advocatenkantoren zijn kon betrekkelijk eenvoudig met behulp van literatuur beantwoord worden. Uit de literatuur kwamen enkele kenmerken van grote advocatenkantoren en advocaten naar voren die een goede eerste indruk gaven van wat advocatenkantoren zijn en wat een advocaat is.

Kenmerken van advocaten en advocatenkantoren zijn de aanzienlijke mate van onafhankelijkheid van advocaten, de vele kennis en ervaring waarover advocaten (moeten) beschikken en hun betrekkelijk langdurige opleiding. Grotere advocatenkantoren worden gekenmerkt door een betrekkelijk grote adviespraktijk, een betrekkelijk grote kantoororganisatie ter ondersteuning van de advocaten, samenwerkingsvormen zoals de maatschap, de hoge mate van specialisatie, een hoge mate van commercialiteit en de betrekkelijk forse declaraties. Tot slot worden advocaten in de literatuur beschouwd als professionals. Kenmerken van professionals zoals advocaten betreffen de coördinatie van advocaten door standaardisatie van vaardigheden, uitvoerende medewerkers zoals advocaten zijn het centrale-organisatiedeel in advocatenkantoren en een groot deel van de macht over het uitvoerende werk berust bij de advocaten van de uitvoerende kern onderaan de hiërarchie.

In hoofdstuk twee werden voorts aan de hand van literatuur en theorie antwoorden op de onderzoeksvragen gepresenteerd in de vorm van hypothesen. Om deze hypothesen te onderbouwen of te verwerpen werd in hoofdstuk drie de opzet van het uit te voeren empirisch onderzoek beschreven. Het empirisch onderzoek bestond uit interviews met advocaten en vragenlijsten voor advocaten. De steekproef was niet willekeurig en de medewerking van de individuele advocaten was op vrijwillige basis (zie par. 3.3). In hoofdstuk twee werden de resultaten van dat onderzoek gepresenteerd. Bij de interpretatie van de resultaten moet rekening gehouden worden met het feit dat het onderzoek zeer beperkt is. Het betrof maar enkele grote advocatenkantoren uit het totale bestand van grote advocatenkantoren in Nederland. Daarnaast bleek de non-respons onder advocaten in de onderzochte advocatenkantoren erg hoog te zijn. Een consequentie van de hoge non-respons is in ieder geval dat zeer voorzichtig moet worden omgegaan met het generaliseren van de resultaten naar de doelpopulatie.

Op basis van de interviews en de vragenlijsten konden de volgende conclusies getrokken worden:

- Advocaten hebben net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden (par. 4.2).
- Onder advocaten bestaan uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement (par. 4.3).
- Het gebruik van e-mail, internet, intranet en databases scoort hoog onder advocaten. Het gebruik van groupware en kennissystemen scoort laag onder advocaten (par. 4.8.1).
- Het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen scoort laag onder advocaten (par. 4.8.2).

- Het gebruik van standaardmodellen scoort hoog onder advocaten. Het gebruik van overleggen kan per kantoor sterk verschillen (par. 4.8.3).
- Het gebruik van persoonlijke documentvorming en de bibliotheek scoort hoog onder advocaten (par. 4.8.3).
- Het statistisch onderzoek laat zien dat het gebruik van functioneringsgesprekken uiteen blijkt te lopen per kantoor (par. 4.8.3).
- Het gebruik van projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan door de onderzochte advocaten scoort betrekkelijk laag (par. 4.8.3).
- Advocaten scoren hoog op het uitvoeren van de kennisprocessen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling binnen de afdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie (par. 4.7.1). Advocaten scoren alleen laag op kennisdeling buiten de afdeling.
- Advocaten scoren hoog op wederzijds respect en vertrouwen, communicatieklimaat en betrokkenheid bij de organisatie (par. 4.6).
- Advocaten scoren laag op: openheid, autonomie, helderheid van doelen, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid van het management bij kennisdeling (par. 4.6).
- Het statistisch onderzoek laat zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren en het uitvoeren van kennisprocessen (par. 4.7.2).
- Het statistisch onderzoek laat zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen IT en omgevingsfactoren, omgevingsfactoren en technieken en omgevingsfactoren en de overige hulpmiddelen (par. 4.8).
- Uit het onderzoek komt naar voren dat er voor het merendeel geen verband bestaat tussen het gebruik van de onderzochte IT toepassingen en het uitvoeren van kennisprocessen (par. 4.8.1).
- Het statistisch onderzoek laat zien dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen kennisprocessen en het gebruik van technieken (thesauri, hyperlinks en brainstormen) en kennisprocessen en het gebruik van de overige hulpmiddelen (standaardmodellen, overleggen, persoonlijke documentatievorming, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijke ontwikkelplan) (par. 4.8.2).
- Kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt van kennismanagement in andere organisaties, maar er zijn ook betrekkelijk veel overeenkomsten (par. 4.9).

In de inleiding van dit proefschrift kwam naar voren dat de meningen over het succes van kennismanagement in advocatenkantoren uiteenlopen. Terrett is van mening dat advocatenkantoren nog weinig tot geen succes hebben met kennismanagement en Susskind

stelt dat kennismanagement-programma's in de meeste kantoren niet in staat zijn om enige waarde te leveren.⁴⁷¹ Aan de hand van empirisch onderzoek merkt Jongedijk in tegenstelling tot Terrett en Susskind op dat kennismanagement-initiatieven in advocatenkantoren veelal goed verlopen.⁴⁷² De resultaten in dit proefschrift lijken met name de conclusie van Jongedijk te ondersteunen. Kort gezegd scoort het uitvoeren van de onderzochte kennisprocessen betrekkelijk hoog onder advocaten, maken advocaten relatief veel gebruik van de onderzochte hulpmiddelen. Alleen de omgevingsfactoren scoren over het algemeen wat laag. In de volgende paragraaf kom ik op dit punt nog terug.

5.3 Enkele belangrijke uitkomsten en aanbevelingen

Eén van de uitkomsten van het onderzoek is dat de helderheid van doelen en strategieën in advocatenkantoren laag scoort (par. 4.6.6). Dit kan betekenen dat de organisatiedoelen en strategieën niet duidelijk zijn of dat advocaten niet bekend zijn met de organisatiedoelen. Om kennismanagement in advocatenkantoren te optimaliseren moet het onderdeel zijn van de doelen en strategieën in het kantoor. Uit het onderzoek blijkt echter dat er onder advocaten uiteenlopende omschrijvingen van het begrip kennismanagement bestaan (par. 4.3). Het ontbreken van een duidelijke omschrijving van kennismanagement en het ontbreken van een heldere strategie voor kennismanagement kan er toe leiden dat er verkeerde verwachtingen onder advocaten over kennismanagement kunnen ontstaan. Ook kan het tot gevolg hebben dat kennismanagement door individuele advocaten in een kantoor niet goed op elkaar aansluit, wat bijvoorbeeld het delen van kennis belemmert. Voorts kan zonder een duidelijke omschrijving niet goed gemeten worden of kennismanagement wel goed verloopt.

Hoewel in de literatuur weinig overeenstemming bestaat over het begrip kennismanagement kunnen advocatenkantoren wel die aspecten in een omschrijving van kennismanagement brengen die specifiek aansluit op de wensen en eisen van het betreffende kantoor. Kortom, een bewuste keuze maken dus. In de literatuur ligt veel nadruk op definities van kennismanagement. De praktijk heeft juist meer behoefte aan uitleg waarom een beschrijving van het concept zo belangrijk is, maar ook hoe een omschrijving van kennismanagement tot stand kan komen en gebruikt kan worden.

Verder kunnen advocatenkantoren om kennismanagement te optimaliseren kiezen voor een duidelijke kennismanagementstrategie. Over het algemeen hebben zij de keuze uit twee

⁴⁷¹ A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', *Journal of Knowledge Management* (2), 1998-1, p. 74; M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 13.

⁴⁷² S. Jongedijk, *Stand van kennismanagement in de advocatuur*, Catalyse Business Consultants 2004, p. 4.

strategieën voor kennismanagement: de *codificatiestrategie* en de *personalisatiestrategie*.⁴⁷³ In de codificatiestrategie wordt kennis gecodificeerd en opgeslagen, bijvoorbeeld in softwaretoepassingen maar ook in documenten. Door de codificatiestrategie kan kennis eenvoudig worden hergebruikt. In de personalisatiestrategie is kennis nauw verbonden met een persoon die deze ontwikkelde. Deze kennis wordt voornamelijk door persoonlijk contact gedeeld. Het belangrijkste doel van hulpmiddelen zoals softwaretoepassingen bij deze strategie is medewerkers ondersteunen bij het communiceren van hun kennis. Een ander hulpmiddel bij de personalisatiestrategie is het dicht bij elkaar plaatsen van medewerkers zodat persoonlijk contact mogelijk wordt. De vaak unieke kennis die nauw verbonden is met een persoon kan niet opgeslagen worden in bijvoorbeeld een softwaretoepassing. Medewerkers zijn zich vaak niet bewust van deze kennis die na vele jaren ervaring opgedaan wordt.

De personalisatiestrategie in combinatie met de codificatiestrategie, waarbij de laatste ondersteunend is, lijkt voor de hand te liggen bij kennismanagement in advocatenkantoren.⁴⁷⁴ De onderzochte advocaten geven over het algemeen de voorkeur aan de personalisatiestrategie. Daarentegen legt het management van advocatenkantoren met name nadruk op hulpmiddelen zoals standaardmodellen en databases die de codificatiestrategie ondersteunen. In een ander onderzoek naar kennismanagement onder zestien advocatenkantoren uit de V.S., Engeland en Australië kwam onder meer naar voren dat de meeste advocatenkantoren nadruk leggen op een codificatiestrategie waarbij het managen van impliciete kennis minder aandacht krijgt.⁴⁷⁵ Advocatenkantoren zijn zich doorgaans bewust van het feit dat veel kennis in advocatenkantoren al expliciet is en ook eenvoudig expliciet gemaakt kan worden. Voorbeelden zijn de vele wetboeken, rechterlijke uitspraken, juridische handboeken, modellen en artikelen. Maar ook worden softwaretoepassingen steeds belangrijker bij kennismanagement in advocatenkantoren.

Waar advocatenkantoren zich nog niet altijd goed bewust van zijn is dat lang niet alle kennis expliciet is of expliciet gemaakt kan worden en in softwaretoepassingen gevonden kan worden. Een groot deel van de kennis in advocatenkantoren is juist nauw verbonden met medewerkers en persoonlijk contact tussen medewerkers, vakgenoten en cliënten komt vaak voor. Standaardmodellen bieden de mogelijkheid om veel juridische kennis expliciet te maken. Veel kennis van een jurist is essentieel voor het uitvoeren van zijn werkzaamheden maar is juist gebaseerd op onder meer ervaring en intuïtie en kan niet

⁴⁷³ T. Hansen, N. Nohria & T. Tierney, 'What's your strategy for managing knowledge?', *Harvard Business Review* 1999.

⁴⁷⁴ Vgl. Hansen, Nohria & Tierney 1999, p. 112.

⁴⁷⁵ Rusanow, *Global law firm knowledge management survey report*, Curve Consulting 2002.

eenvoudig in bijvoorbeeld een model vastgelegd worden. Voor advocatenkantoren valt winst te behalen door het realiseren van interpersoonlijke relaties.

Nadruk op de personalisatiestrategie en de codificatiestrategie blijkt niet te werken volgens Hansen, Nohria & Tierney. Zo kan het accent op de codificatiestrategie er bijvoorbeeld toe leiden dat cliënten moeten betalen voor maatwerk oplossingen maar standaard oplossingen aangeboden krijgen. In het verleden kan bij een advocatenkantoor een juridisch probleem opgelost zijn en de kennis die daarbij van belang was werd vastgelegd, bijvoorbeeld in de vorm van een standaardmodel. Omdat dat de eerste keer was dat het probleem opgelost werd, vergde dit extra inzet, tijd en kosten van deskundige advocaten. Voor het oplossen van een soortgelijk probleem van nieuwe cliënten kan die aanpak opnieuw uitgevoerd worden, maar dat zou onredelijk zijn ten opzichte van de cliënten. Zij moeten dan in verhouding veel betalen voor een probleem dat in feite ook met het reeds ontwikkelde standaardmodel zonder extra inzet, tijd en kosten opgelost kan worden.

De personalisatiestrategie als zwaartepunt kan ertoe leiden dat medewerkers zich aangemoedigd voelen om een nieuwe oplossing te bedenken waar in feite al een goede oplossing bestaat. In het verleden kan voor een cliënt van een advocatenkantoor een oplossing voor zijn complexe probleem zijn bedacht die succesvol bleek te werken. Die oplossing kunnen juristen bij nieuwe cliënten met soortgelijke problemen ook toepassen zodat het oplossen van die problemen sneller en met minder kosten kan verlopen. Juristen kunnen zich ook aangemoedigd voelen om in plaats van de bestaande, succesvol gebleken oplossing, een andere oplossing te bedenken terwijl die strategie juist weer extra inzet, tijd en kosten vergt, met name wanneer de strategie niet goed blijkt te werken.

Evenzo kunnen aanhangers van de personalisatiestrategie en aanhangers van de codificatiestrategie in een organisatie vaak niet goed samenwerken, daar hebben zij dikwijls een te verschillend referentiekader voor. Dat geldt volgens Weusten e.a. onder meer voor advocaten en automatiseerders.⁴⁷⁶ Advocaten zijn volgens hen over het algemeen erg gericht op het concrete, unieke geval waarmee zij bezig zijn. Die basishouding staat echter volgens Weusten e.a. haaks op de basishouding van automatiseerders, omdat automatiseerders juist gericht zijn op het identificeren van het algemene, of dat nu zijn regels, procedures, manieren van werken of (informatie)behoeften. Gevolg is volgens de auteurs dat advocaten en automatiseerders elkaar vaak niet goed verstaan. Wanneer een automatiseerder bijvoorbeeld denkt een algemene regel te hebben gevonden om een bepaalde handeling te beschrijven, weten de betrokken advocaten al direct een groot aantal uitzonderingen aan te geven. Beide partijen hebben volgens Weusten e.a. elk voor zich

⁴⁷⁶ M.C.M. Weusten, A.W. Koers, D. Kracht & M. Smith, *Inleiding in de juridische informatica*, Deventer: Kluwer 1999, p. 72.

gelijk, maar een dergelijk cultuurverschil maakt de communicatie volgens hen wel bijzonder lastig.

Een aanbeveling voor advocatenkantoren is om ten opzichte van de huidige situatie meer, maar ook weer niet té veel, nadruk te leggen op een personalisatiestrategie voor kennismanagement. De codificatiestrategie van advocatenkantoren moet de personalisatiestrategie ondersteunen. De keuze van een kennismanagementstrategie helpt bij het vast stellen van de te managen kennis, het vast stellen van de wijze waarop kennisprocessen uitgevoerd dienen te worden, welke hulpmiddelen het beste bij de desbetreffende strategie passen en welke omgevingsfactoren van belang zijn bij het uitvoeren van die strategie.

Het zal niet eenvoudig zijn een gemeenschappelijke strategie uit te zetten in advocatenkantoren omdat professionals zoals advocaten moeite hebben om “gemanaged” te worden. Meer nadruk op leiderschap dan management in advocatenkantoren is dan ook van belang. Een manager past goed op de organisatie terwijl een leider een nieuwe visie ontwikkelt, de organisatie opnieuw inricht en aanpast aan de eisen van de nieuwe tijd. Daarbij komt kijken dat professionals zoals advocaten doorgaans personen prefereren die over een gedegen juridische achtergrond beschikken. Maar ook het voorzichtig en stapje voor stapje uitvoeren van een strategie kan bijdragen aan het optimaliseren van kennismanagement in advocatenkantoren (zie hoofdstuk twee). Tot slot moet, zoals in hoofdstuk twee ook werd opgemerkt, niet alleen vanuit het management over een strategie voor kennismanagement worden nagedacht, maar moeten advocaten ook meer meedenken met de strategie van het kantoor.

Kennis

Een andere uitkomst van het onderzoek is voorts dat advocaten net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte blijken te hebben aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden (par. 4.2). Dit kan komen doordat het gebruik van definities en indelingen niet altijd even praktisch is in de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld bij dagelijkse gesprekken tussen advocaten.

De conclusie dat advocaten net als de meeste mensen in het dagelijks leven geen behoefte hebben aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden, staat haaks op veel literatuur over kennismanagement waarin getracht wordt om duidelijke definities te formuleren die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden (par. 2.3).

Wil de literatuur bijdragen aan kennismanagement in advocatenkantoren dan moet zij meer dan nu het geval is aan de praktijk duidelijk maken waarom definities zo belangrijk zijn en hoe die definities eenvoudig in die praktijk gebruikt kunnen worden.

Dat advocaten geen behoefte te hebben aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden kan betekenen dat het geheel gemanaged moet worden en dat bijvoorbeeld documenten op een “full-text” wijze opgeslagen kunnen worden in databases. De vraag blijft echter of op deze wijze de advocaat wel snel genoeg de meest relevante documenten kan vinden. Om meer aan te sluiten bij de werkwijze van advocaten kunnen advocatenkantoren kiezen voor een praktische benadering van het in kaart brengen van kennis. Deze benadering omvat een flexibele opstelling ten opzichte van details.⁴⁷⁷ Voor het in kaart brengen van kennis is een indexerende beschrijving van kennisdomeinen in een advocatenkantoor geschikter dan een inhoudelijke uiteenrafeling. Het minst gedetailleerde overzicht van kennis in een advocatenkantoor zou kunnen bestaan uit tien verschillende items die elk uitgewerkt kunnen worden in deelgebieden. Blaauw heeft een aantal mogelijkheden geïnventariseerd om kennisdomeinen in kaart te brengen: de doelen van de organisatie, de organisatiestructuur (de verdeling van verantwoordelijkheden en indeling van activiteiten en groepen in de organisatie), de voorbereiding en totstandkoming van de producten en diensten, de bedrijfsprocessen en communicatienetwerken in de organisatie.⁴⁷⁸

Eerder kwam al uit het onderzoek naar voren dat advocaten veel waarde hechten aan persoonlijk contact. Dit geeft aan dat de personalisatiestrategie meer natuurlijk aansluit bij de werkwijze van advocaten. Wanneer we dit vertalen naar het managen van kennis betekent dat voor advocatenkantoren dat zij meer nadruk moeten leggen op de personalisatiestrategie waarin het managen van persoonsgebonden, impliciete kennis juist zo'n belangrijk onderdeel is.⁴⁷⁹ Advocatenkantoren zijn zich echter nog niet altijd goed bewust van het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis, het belang van impliciete kennis en de impact ervan op het managen van kennis. Een eerder genoemd hulpmiddel bij de personalisatiestrategie is bijvoorbeeld het dichterbij elkaar plaatsen van medewerkers zodat persoonlijk contact tussen hen mogelijk wordt.

⁴⁷⁷ G. Blaauw, *Identificatie van Cruciale Kennis*, Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen 2005, p. 41.

⁴⁷⁸ G. Blaauw, *Identificatie van Cruciale Kennis*, Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen 2005, p. 47-48.

⁴⁷⁹ M. Parsons, *Effective Knowledge Management for Law Firms*, Oxford: University Press 2004, p. 161.

Kennisdeling

Wat opvalt bij de resultaten van het onderzoek is dat het kennisproces kennisdelen *buiten* de afdeling ten opzichte van de andere onderzochte kennisprocessen erg laag scoort (par. 4.7.1). Advocaten zorgen er niet goed voor dat wanneer zij iets nieuws hebben geleerd, collega's buiten hun afdelingen dat ook kunnen leren. Verder delen advocaten de kennis waarover zij beschikken niet goed met collega's buiten hun afdeling. Voorts vertellen collega's uit andere afdelingen ook niet goed aan de advocaat wat zij weten en wat ze kunnen wanneer hij daarom vraagt. Ook in interviews komt naar voren dat kennisdeling door advocaten nog niet altijd optimaal verloopt:

Sommige advocaten zien hun kennis als een deel van hun macht. Door hun kennis niet te delen kunnen zij deze macht behouden. Een aanbeveling om met deze situatie om te gaan is om het delen van kennis duidelijk onderdeel te maken van de kans van advocaten op promotie tot partner in het kantoor. Hall merkt op basis van diverse praktijkstudies op dat promotie in een organisatie een expliciete beloning moet worden voor het delen van kennis.⁴⁸⁰ Op deze wijze wordt de prestatie van een individu beloond evenals het helpen van collega's om goed te presteren.

Sommige advocaten vinden dat zij maatwerk moeten afleveren en willen daarom geen gebruikmaken van de kennis van collega's. Verder is het voor sommige advocaten moeilijk om zich te verdiepen in de kennis van collega's. Een mogelijke oplossing hierbij is volgens Hinds en Pfeffer het inzetten van een medewerker die als tussenpersoon kan fungeren bij het delen van kennis tussen advocaten.⁴⁸¹ Onderzoek laat volgens hen zien dat het inzetten van medewerkers met een 'tussenniveau' van kennis bijdraagt aan het delen van kennis omdat zij dichterbij de kennis van minder ervaren collega's staan. Medewerkers kunnen hun kennis volgens Hinds en Pfeffer zo goed mogelijk delen met minder ervaren collega's door een context te beschrijven, concrete informatie te bieden en begrijpelijke formuleringen te gebruiken.⁴⁸²

⁴⁸⁰ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27), 2001-3, p. 144.

⁴⁸¹ P.J. Hinds & J. Pfeffer, 'Why Organizations don't "Know what they know". Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise', *Research Paper Series Graduate School of Business, Stanford University* 2001, p. 20.

⁴⁸² P.J. Hinds & J. Pfeffer, 'Why organizations don't know what they know. Cognitive and motivational factors affecting the transfer of knowledge', in: M. Ackerman, V. Pipek, V. Wulf (red.), *Beyond Knowledge Management. Sharing Expertise*, Cambridge: MIT Press 2003, p. 5.

Advocaten blijken verder ook niet altijd echt gemotiveerd te worden door het management om hun kennis te delen. Persoonlijk contact blijkt een belangrijke rol te spelen in het werk van advocaten. Het benadrukken van contacten en persoonlijke relaties blijkt volgens Osterloh en Frey een belangrijke rol te spelen bij het delen van met name impliciete kennis in organisaties.⁴⁸³

Sommige advocaten gaven verder aan dat advocaten vaak individualistisch, autonoom zijn. Advocaten delen hun kennis vooral wanneer zij dat zelf belangrijk vinden. Om advocaten in deze situatie te motiveren hun kennis te delen moet het duidelijk worden dat kennisdeling een vereiste is van hun baan zoals Hall observeert.⁴⁸⁴

Een andere reden is dat advocaten en hun afdelingen in een advocatenkantoor beschouwd worden, of willen worden, als zelfstandig ondernemer in een organisatie. Afdelingen concurreren eigenlijk met elkaar.

Een mogelijkheid om kennisdeling in advocatenkantoren te verbeteren is het vergroten van de onderlinge afhankelijkheid.⁴⁸⁵ Huysman en De Wit merken op dat er organisaties zijn waarbij sprake is van onderlinge afhankelijkheid en betrokkenheid tot de organisatie. Kenmerken van deze organisaties zijn dat ze missie-gedreven zijn (bijv. Greenpeace en de Wereldbank), een gemeenschappelijke passie kennen (gesprekken gaan 's avonds aan de bar gewoon door) of zich zelfs in een crisissituatie bevinden waarin medewerkers meer het gevoel krijgen elkaar nodig te hebben. In dergelijke situaties zijn afhankelijkheid, loyaliteit en vertrouwen de belangrijkste drijfveren voor kennisdeling. Zulke situaties kunnen volgens Huysman en De Wit zo sterk de behoefte aan kennisdeling oproepen dat factoren die kennisdeling bemoeilijken zoals tijdgebrek, gebrekkige hulpmiddelen en solisme, geen invloed hebben. Wat betreft crisissituaties lijkt het zoals Huysman en De Wit opmerken echter niet verstandig om deze doelbewust te creëren om kennisdeling te bevorderen. Wel kunnen advocatenkantoren zich afvragen of hun missie wel voldoende inspirerend is voor advocaten om hier een bijdrage aan te leveren. Advocatenkantoren kunnen bijeenkomsten organiseren zodat advocaten met een zelfde interesse die doorgaans ver van elkaar werken, elkaar kunnen ontmoeten en hun kennis kunnen uitwisselen. De deelnemers hebben dan volgens Huysman en De Wit de tijd elkaar te leren kennen en een gevoel van onderlinge afhankelijkheid en onderling vertrouwen te ontwikkelen.

⁴⁸³ M. Osterloh & B.S. Frey, 'Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, *Organization Science* (11), 2000-5, p.546.

⁴⁸⁴ H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27), 2001-3, p. 141.

⁴⁸⁵ M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 116-118.

Een andere mogelijkheid om kennisdeling in advocatenkantoren te verbeteren betreft het meer belonen van kennisdeling.⁴⁸⁶ Beloningen om kennisdeling te bevorderen kunnen volgens Huysman en De Wit plaatsvinden in geld maar ook in deelname in projecten met meer prestige of door het geven van een bijzondere status. Over het algemeen hebben financiële beloningen volgens de auteurs alleen effect op korte termijn. Huysman en De Wit zagen in de praktijk dat de door hen onderzochte organisaties overwegen om de bijdrage aan kennisdeling onderdeel te maken van functioneringsgesprekken. Uit gesprekken die ik had met enkele kennismanagers van advocatenkantoren kwam naar voren dat zij er ook over dachten om de bijdrage aan kennisdeling onderdeel te maken van functioneringsgesprekken. Maar zoals Huysman en De Wit opmerken is het effect van deze vorm van stimulering nog niet zeker. Wel zijn zij van mening dat functioneringsgesprekken een van de betere mogelijkheden tot stimulatie is. Hierdoor worden medewerkers regelmatig bewustgemaakt van de noodzaak anderen te helpen. Op de lange termijn zou het kunnen gebeuren dat kennisdeling routine wordt. Tot slot: het toekennen van een bijzondere status tot slot zou kunnen door advocaten in aanmerking van de functie van specialist te laten komen.

Opvallende omgevingsfactoren

Verassend aan het onderzoek was dat autonomie laag scoort onder advocaten (par. 4.6.5). In de literatuur wordt juist veel nadruk gelegd op de autonomie van advocaten (par. 2.5.1). Ook in het theoretisch kader werden veel hypothesen onderbouwd vanuit de gedachte dat advocaten erg autonoom zijn. Een mogelijke oorzaak voor de lage score kan zijn dat advocaten zich door de aanwezigheid van (wettelijke) regels waaraan zij zich moeten houden niet geheel autonoom kunnen functioneren. De lage score van autonomie geeft aan dat we voorzichtiger moeten zijn bij het kenmerken van advocaten en het vervolgens uit die kenmerken afleiden van gevolgen voor kennismanagement. Zo werd in het theoretisch kader bijvoorbeeld de link gelegd tussen autonomie als mogelijke reden dat advocaten kennis niet goed zouden delen. Het onderzoek laat echter zien dat er geen verband is tussen autonomie en kennisdeling door advocaten. Een lage score op autonomie lijkt in principe wel advocaten de mogelijkheid te bieden kennis te delen. Wellicht kan deze constatering in combinatie met de zojuist door Huysman en De Wit genoemde aanbevelingen het delen van kennis door advocaten optimaliseren.

Verder blijkt openheid over het algemeen laag te scoren onder advocaten (par. 4.6.4). Binnen de afdelingen van advocaten wordt niet altijd openhartig over fouten en/of vergissingen gesproken.

⁴⁸⁶ M. Huysman & D. de Wit, Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT, Assen: Van Gorcum, 2000, p. 116-118.

En wanneer een advocaat ergens mee zit is er niet altijd een collega waar hij bij kan aankloppen. Ook worden teleurstellingen binnen de afdeling van de advocaat niet vaak met elkaar gedeeld. Verder zijn de collega's van de advocaat binnen zijn afdeling wat betreft communicatie niet altijd open naar elkaar toe. Huysman en De Wit merken op dat veel kennismanagement-auteurs pessimistisch staan tegenover cultuur als conditie om kennismanagement, en in het geval van advocatenkantoren kennisdeling, te bevorderen. Het lijkt bijna niet mogelijk om de organisatiecultuur doelbewust en op korte termijn in de richting van een meer open en kennisvriendelijke cultuur te sturen.⁴⁸⁷ Toch is er volgens Huysman en De Wit enige ruimte om de cultuur te beïnvloeden, hoewel het effect pas op langere termijn zichtbaar zal zijn. Zo kan via het personeelsbeleid expliciet rekening gehouden worden met de opbouw van een kennisvriendelijke cultuur. In hoofdstuk twee werd al opgemerkt dat advocaten bij indiensttreding normen de organisatie inbrengen. Wat betreft het optimaliseren van kennismanagement en met name kennisdeling zouden advocaten geselecteerd en aangenomen kunnen worden wiens normen aan een kennisvriendelijke cultuur kunnen bijdragen. Er kan wat dat betreft bijvoorbeeld beter gelet worden op advocaten die collega's kunnen stimuleren, motiveren en niet moeilijk doen over het geven en ontvangen van feedback. Verder is het belangrijk dat er voldoende doorgroeimogelijkheden worden gecreëerd. Ook via functioneringsgesprekken kan een meer open en kennisvriendelijke cultuur opgebouwd worden.

Hoewel interviews over het algemeen een beeld laten zien waarin het advocaten vaak lijkt te ontbreken aan tijd, is een opvallende uitkomst van het (uitgebreidere) statistisch onderzoek dat tijdsdruk laag scoort onder advocaten (par. 4.6.9). Dit lijkt in tegenspraak met de algemene opvattingen over advocaten die werken onder tijdsdruk (par. 2.5.4). Een reden voor mogelijke tijdsdruk is dat de opdrachten binnen advocatenkantoren niet goed verdeeld en uitgevoerd worden waardoor tijdsdruk onder verschillende advocaten kan ontstaan. De lage score bij tijdsdruk biedt advocaten wat betreft kennismanagement in principe tijd voor het opbouwen en onderhouden van persoonlijke contacten en het delen van kennis.

Tot slot: Eén van de belangrijkste factoren voor het bevorderen van kennismanagement en kennisdeling is volgens Huysman en De Wit de opstelling van het management. Het management moet nadrukkelijk, dus niet enkel door het woord maar juist door haar gedrag, als voorbeeld dienen bij het tot standbrengen en uitvoeren van kennismanagement. Uit het onderzoek kwam echter naar voren dat betrokkenheid van het management bij kennisdeling laag scoort onder advocaten (par. 4.6.10). Wat dat betreft is verandering van gedrag door het management om kennismanagement te bevorderen nodig.

⁴⁸⁷ Huysman & De Wit, 2000, p. 118.

Het management kan wat dat betreft ook meer voorbeeldgedrag tonen wat betreft de laag scorende stimulatie en feedback die advocaten ervaren. Ook kan het management laten zien hoe zij hun tijd besteden aan het managen van kennis. Wellicht dat training en onderwijs voor het management in het opzetten en uitvoeren van kennismanagement kan bijdragen aan het optimaliseren van kennismanagement in advocatenkantoren.

Hulpmiddelen

Opvallend was dat het gebruik van groupware en kennissystemen ten opzichte van de andere onderzochte IT-toepassingen laag scoort onder advocaten (par. 4.8.1). Een reden voor de lage score van groupware is dat advocaten veel waarde hechten aan persoonlijk, face-to-face contact. Dit is op dit moment niet goed mogelijk met behulp van groupware. Groupware kan zeker wel blijven bestaan in advocatenkantoren, maar zal anders ingevuld moeten worden.

Een mogelijke reden voor beperkte gebruik van kennissystemen is dat er niet veel kennissystemen zijn en dat kennissystemen over het algemeen kostbaar zijn. Ook zijn er niet veel kennissystemen die enige toegevoegde waarde hebben voor advocaten en voldoen aan hun behoeften. Een de reden daarvoor kan zijn dat ze te complex zijn; advocaten willen eenvoudig met kennissystemen kunnen werken. Bijvoorbeeld zoals advocaten nu (alimentatie)berekeningsprogramma's gebruiken. Uit de kenmerken van professionals van Mintzberg kan voorts afgeleid worden dat de professional er tegen is dat zijn vaardigheden generationaliseerd worden – dat ze tot eenvoudig uit te voeren stappen worden teruggebracht.⁴⁸⁸ Dat zou een einde maken aan zijn autonomie omdat zijn vaardigheden dan geprogrammeerd kunnen worden en de professional niet meer nodig is. Uit het onderzoek kwam zoals eerder werd opgemerkt naar voren dat advocaten minder autonomie ervaren dan de literatuur doorgaans doet voorkomen.

In de codificatiestrategie wordt met name aandacht besteed aan het vastleggen van expliciete kennis. Voor de personalisatiestrategie betekent het dat bij het delen van kennis met name aandacht besteedt moet worden aan het ondersteunen van medewerkers bij het delen van hun impliciete kennis. Met name bij het delen van impliciete kennis is het (persoonlijk) contact tussen medewerkers van belang. En juist dat contact is een van de zwaartepunten van de personalisatiestrategie. Voor het delen van impliciete kennis kunnen niet alle hulpmiddelen toegepast worden. Voor IT-toepassingen geldt dat zij niet geschikt zijn om impliciete kennis te delen. Wat wel kan is dat impliciete kennis deels expliciet gemaakt wordt. Wat ook kan is dat met behulp van bijvoorbeeld internet en intranet, e-mail en groupware advocaten persoonlijke contacten met elkaar kunnen opbouwen. Vervolgens kunnen zij door socialisatie hun impliciete kennis delen.

⁴⁸⁸ H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992, p. 213.

Technieken

Met name het gebruik van thesauri en hyperlinks viel tegen (par. 4.8.2). Het geringe gebruik van thesauri kan komen door onbekendheid met deze techniek onder advocaten. Een andere mogelijkheid is dat de bestaande thesauri niet goed ontwikkeld zijn. Dat wil zeggen dat bij het toekennen van synoniemen niet goed rekening is gehouden met de context zodat er grote lijsten met items zijn ontstaan waarvan vele irrelevant zijn. Thesauri kunnen, zoals eerder werd opgemerkt, beter ingebed worden in advocatenkantoren, bijvoorbeeld door het aanbieden van training in het werken met thesauri. Maar ook door het meer door advocaten uit een kantoor gezamenlijk laten ontwikkelen van thesauri. Opvallend was verder het beperkte gebruik van hyperlinks. Dit kan komen doordat aan advocaten te veel hyperlinks aangeboden worden waardoor zij bij het gebruik ervan gedesoriënteerd raken. Ook kan het voorkomen dat veel hyperlinks te vaak wijzigen of zelfs verdwijnen waardoor de gezochte informatie niet meer achterhaald kan worden. In advocatenkantoren wordt nog niet altijd optimaal gebruik gemaakt van hyperlinks, bijvoorbeeld om dossiers en de daarbij behorende documenten, afbeeldingen en video-opnames te integreren. Advocaten maken vooralsnog alleen gebruik van hyperlinks die hen aangeboden worden, bijvoorbeeld in on-line databases met wetgeving of rechterlijke uitspraken of van de hyperlinks die de webmaster van het kantoor aanbrengt op het intranet. Meer aandacht vanuit de praktijk en het onderzoek voor technieken om de meest relevante links (geautomatiseerd) te vinden, (geautomatiseerd) links aan te brengen en te verifiëren lijkt dan ook vanzelfsprekend van belang.

Tot slot: voor thesauri en hyperlinks geldt dat zij niet geschikt zijn om impliciete kennis te representeren. Deze kennis zal daarvoor eerst geëxpliciteerd moeten worden. Bij het werken met expliciete kennis ligt de nadruk vooral op de onderzochte technieken thesauri en hyperlinks. De andere onderzochte techniek, de brainstorm, lijkt beter te passen bij de personalisatiestrategie waarin het persoonlijke contact tussen medewerkers een voorname rol speelt.

Overige hulpmiddelen

Een mogelijke reden waarom modellen populair zijn is dat advocaten met behulp daarvan een aanzienlijke mate van controle over hun werk krijgen (par. 4.8.3). Standaardmodellen lijken met name de codificatiestrategie in advocatenkantoren te accentueren waarbij kennis zoveel mogelijk wordt geëxpliciteerd en vastgelegd en er relatief weinig sprake is van persoonlijk contact tussen medewerkers. Dat geldt ook voor de andere onderzochte overige hulpmiddelen: persoonlijke documentvorming en de bibliotheek. Voor advocatenkantoren die meer nadruk willen gaan leggen op de personalisatiestrategie lijken de overige onderzochte hulpmiddelen beter te passen: overleggen, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Bij deze hulpmiddelen is juist meer sprake van persoonlijk contact en zij bieden zodoende meer mogelijkheden tot het delen van impliciete kennis. Het onderzoek laat echter zien dat het gebruik van overleggen, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan over het algemeen nog verbeterd kan worden. Advocatenkantoren zouden meer aandacht kunnen besteden aan de noodzaak, het doel, de frequentie en vorm van overleggen, functioneringsgesprekken en persoonlijk ontwikkelplannen zodat zij daadwerkelijk kunnen bijdragen aan het functioneren van de organisatie. Door dergelijke hulpmiddelen duidelijk onderdeel van het beleid in advocatenkantoren te laten zijn kan het gebruik ervan toenemen en het kennismanagement optimaliseren.

Samenhang omgevingsfactoren, kennisprocessen en hulpmiddelen

Het is verassend dat er grotendeels geen verbanden lijken te bestaan tussen omgevingsfactoren, kennisprocessen en hulpmiddelen (par. 4.7.2 & 4.8). In de literatuur en theorie lijkt het vrij eenvoudig om verbanden te zien tussen omgevingsfactoren, kennisprocessen en hulpmiddelen (hoofdstuk 2). De praktijk laat echter zien dat we voorzichtig moeten omgaan met dergelijke veronderstellingen. Zoals in hoofdstuk drie al werd opgemerkt is er bovendien voorzichtigheid geboden bij het interpreteren van de correlatie analyses. Er is slechts sprake van een statistisch verband, en niet van een oorzakelijk verband. Meer (experimenteel) onderzoek is nodig om na te gaan of er daadwerkelijk een verband is, hoe de verschillende variabelen elkaar kunnen beïnvloeden en of er wellicht andere variabelen zijn die de resultaten beïnvloeden.

Verschil in kennismanagement

Tot slot: Het onderzoek laat zien dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren inderdaad verschilt van kennismanagement in andere organisaties, maar ook hier zien we heel veel overeenkomsten met deze organisaties (par. 4.9). Kortom, het lijkt het gerechtvaardigd voor de literatuur en het onderzoek om te praten over “kennismanagement in en voor advocatenkantoren” (par. 1.2). Toekomstig onderzoek naar kennismanagement in advocatenkantoren kan zich meer gericht op de onderscheidende punten toeleggen. Omdat er toch veel overeenkomsten lijken te zijn met andere organisaties zouden advocatenkantoren wellicht kunnen leren van andere organisaties hoe om te gaan met specifieke kennismanagementproblemen.

5.4 Suggesties voor nader onderzoek

Het aantal in dit onderzoek onderzochte advocatenkantoren is ten opzichte van het totaal aantal grote advocatenkantoren in Nederland niet representatief te noemen (hoofdstuk 3). Dat geldt ook voor de omvang van het totaal aantal advocaten in die kantoren ten opzichte van het totaal aantal advocaten in alle grote Nederlandse kantoren. Daarbij komt kijken dat de non-respons onder de onderzochte advocaten erg hoog blijkt te zijn (par. 4.5).

Desondanks geeft het onderzoek wel een bruikbare eerste indruk van kennismanagement in grote Nederlandse advocatenkantoren. In toekomstig onderzoek zou het aantal respondenten wellicht fors uitgebreid kunnen worden om na te gaan of de resultaten in dit proefschrift ook op grote schaal gelden.

In dit proefschrift worden de meest relevante aspecten van kennismanagement zoals kennis, kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren *en* hun samenhang integraal onderzocht. Een belangrijk nadeel van een het integraal onderzoeken van kennismanagement is de geringere diepgang. Een “helicopter-view” biedt wel de mogelijkheid om meer richting te geven aan toekomstig onderzoek naar kennismanagement. Juist omdat kennismanagement, en dan vooral kennismanagement in advocatenkantoren, een betrekkelijk jonge en zich nog ontwikkelende discipline is, is richting geven aan het onderzoek op dat gebied van groot belang. Uit dit onderzoek is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat van de onderzochte kennisprocessen meer specifiek en diepgaand aandacht gegeven kan worden aan het kennisproces kennisdeling door advocaten buiten de afdeling. Datzelfde geldt voor het gebruik van met name kennissystemen en groupware door advocaten. Wat betreft de omgevingsfactoren zou onderzoek zich specifiek kunnen richten op de vraag waarom openheid, en stimulatie laag scoren onder advocaten en hoe dit verbeterd kan worden. Ook kan diepgaand nagegaan worden waarom advocaten minder autonomie en tijdsdruk ervaren dan in de literatuur verondersteld wordt. Voorts zou meer specifiek onderzocht kunnen worden waarom feedback en de helderheid van doelen en laag scoren en hoe dat verbeterd kan worden.

Tot slot: In theorie en literatuur kunnen veel verbanden tussen kennisprocessen, omgevingsfactoren en hulpmiddelen gelegd worden. In dit proefschrift is vooral de afwezigheid van die verbanden naar voren gekomen. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan of er factoren bestaan die niet in dit proefschrift genoemd werden maar wellicht wel een belangrijke invloed hebben op kennisprocessen, omgevingsfactoren, hulpmiddelen en hun samenhang in advocatenkantoren.

Summary

Lawyer and Knowledge Management

This thesis addresses the way lawyers in a number of large Dutch law firms (> 60 lawyers) manage their knowledge. Knowledge management consists of various processes: employees can for example collect, develop, share, evaluate and apply knowledge. These processes are called knowledge processes. Tools such as databases and internet can support knowledge processes. Environmental factors, such as the goals of an organization and people within an organization, determine how knowledge processes are executed and how tools are being used. Knowledge management is about the management of knowledge, knowledge processes, tools and environmental factors and the connection between these elements.

The research questions as presented in chapter 1 are:

- What characterizes law firms and what characterizes lawyers in law firms?
- What is knowledge and what knowledge do lawyers possess?
- What is knowledge management and how do lawyers perceive knowledge management?
- What are knowledge processes and how do lawyers execute knowledge processes?
- Which are the existing tools for knowledge management in law firms. How do lawyers use these tools?
- What are environmental factors of knowledge management in law firms?
- How are knowledge processes, tools and environmental factors related in general and more specific in law firms?
- To what extent is knowledge management by lawyers in law firms different from knowledge management in other organizations?

Chapter two describes a theoretical framework of knowledge management in law firms. The framework uses literature and theories on (legal) organizations and knowledge management to answer the research questions as presented in chapter one. The answers are presented as hypotheses. Chapter two describes characteristics of lawyers and law firms. This chapter also presents popular descriptions of knowledge in literature on knowledge management (in law firms): data, information, knowledge, stock- and flow, explicit and implicit knowledge and knowledge in law firms. Also a number of definitions of knowledge management and knowledge management schools derived from knowledge management literature are presented.

Chapter 2 also describes the following knowledge processes: knowledge need, knowledge development, knowledge access, knowledge sharing, knowledge application and knowledge evaluation. This chapter also describes the following tools for knowledge management are presented: information technology (databases, internet and intranet, e-mail, groupware and knowledge-based systems), techniques (thesauri, hyperlinks and brainstorming) and other tools (legal standard models, meetings, personal documenting, library, project teams, job performance interviews and the personal development plan). Chapter two also presents the following environmental factors: autonomy of employees, organizational culture, communication climate, motivation, involvement of the management and stimulation. Chapter two also describes the connection between the knowledge processes and the environmental factors, the connection between the environmental factors and tools for knowledge management and the connection between these tools and knowledge processes. Finally, literature is presented that suggest the existence of differences between knowledge management in law firms and other organizations.

Chapter three explains how the empirical research, to test the hypotheses presented in chapter two, was designed and executed. The empirical research consisted of interviews and questionnaires developed by the University of Amsterdam and the Vrije Universiteit Amsterdam. Five large Dutch law firms (> 60 lawyers) were involved in the research. This number is not representative when we look at the total number of large Dutch law firms. This is also true for the number of lawyers within the researched law firms in relation to the total number of lawyers in all large Dutch law firms. In spite of this, the research does give a usable first impression of knowledge management in large Dutch law firms. However, it should be taken into account that the scope of the research is limited.

Chapter four presents an overview of the results of the research and explains why knowledge management in the observed law firms is as it is. It also compares the way lawyers manage knowledge with knowledge management in some other organizations. In chapter five the main results and conclusions of the research, some recommendations and suggestions for future research are presented:

Lawyers and defining knowledge and knowledge management: Like most people in daily practice, lawyers feel they have no need for clear definitions which distinguish classifications such as data, information and knowledge. Amongst lawyers a diversity of definitions of the term "knowledge management" exist.

The use of tools by lawyers: Lawyers mostly use e-mail, Internet, intranet and databases, standard models, personal documenting and the library. They make less use of groupware and knowledge based systems, thesauri, hyperlinks and brainstorm, project teams and a personal development plan.

The use of meetings and performance interviews differ strongly per office.

Lawyers and knowledge processes: Lawyers mostly execute the following knowledge processes: collecting knowledge, developing knowledge, accessing knowledge, sharing knowledge within the department, applying knowledge and evaluating knowledge. Sharing knowledge outside their departments is not popular amongst lawyers.

Environmental factors: Lawyers mostly experience mutual respect and trust, communication climate and involvement in the organization. They experience not so much openness, autonomy, clarity of organizational goals, stimulation, feedback, time pressure and involvement of the management in knowledge sharing.

Connection between environmental factors, knowledge processes and tools:

- The statistic research shows that in general, there is no connection between environmental factors and the execution of knowledge processes.
- The statistic research shows that in general, there is no connection between the application of IT and environmental factors, environmental factors and techniques and environmental factors and the remaining tools.
- From the research it becomes clear that there is, for the greater part, no connection between the use of the examined IT applications and the execution of knowledge processes.
- The statistic research shows that there is no connection between knowledge processes and the use of techniques (thesauri, hyperlinks and brainstorming) and knowledge processes and the use of the remaining tools (standard models, meetings, personal documentation, the library, project teams, performance interviews and the personal development plan).

Differences in knowledge management: Knowledge management by lawyers in law firms differs for the greater part from knowledge management in other organizations in many aspects, but there are also relatively many similarities.

Chapter five presents a number of recommendations to improve knowledge management in law firms:

Knowledge Management: Although there is little agreement in the literature with regard to the concept of “knowledge management”, most of the elements are more or less agreed upon. From those elements, law firms should choose the elements that specifically suit the wishes and requirements of the firm, thus making explicit choices for knowledge management.

Knowledge management strategy: To optimize knowledge management in law firms, it should be part of the goals and strategies of the firms. Law firms can optimize knowledge management by choosing a clear knowledge management strategy. In the current situation, a recommendation to law firms for knowledge management could be to focus more, but sparingly on a personalisation strategy in which managing personal, implicit knowledge is such an important component. The codification strategy of law firms must support the personalisation strategy.

Knowledge: If literature wants to contribute more to knowledge management in law firms, then it must be made clear why definitions and categories of knowledge are important and how those definitions and categories can be used in practice in a simple manner. Furthermore, to adapt more to the working method of lawyers, law firms can choose for a practical approach to map knowledge. This approach consists of a flexible approach with respect to details. An overview of knowledge in a law firm could for example consist of ten different items which each can be worked out in sub-areas.

Knowledge sharing: The knowledge process "knowledge sharing outside the department" is, in relation to the other examined knowledge processes, not popular amongst lawyers. A possibility to improve knowledge sharing is to increase the mutual dependency. Rewarding knowledge sharing in law firms could also improve this process. Especially job performance interviews offer an opportunity in this respect.

Culture: In chapter two it is noticed that when joining the organization, lawyers bring their own standards into the organization. More attention could be paid to hiring lawyers who can stimulate and motivate colleagues, and do not have difficulties to provide and receive feedback. Furthermore, it is important that sufficient career opportunities are created. By means of job performance interviews a more open and knowledge friendly culture could be developed.

Management: The management must explicitly, not only verbally, but also by behaviour, set an example for developing and deploying knowledge management. The management could show how they spend time on managing knowledge. Possibly, training the management in setting up and implementing knowledge management can contribute to optimising knowledge management in law firms.

Tools: It was striking to find that the use of groupware and knowledge based systems by lawyers scores bad related to the other examined IT-applications. A reason for the limited use of groupware is that lawyers attach much value to personal, face-to-face contact. A possible reason for the limited use of knowledge-based systems is that there are not many knowledge based systems and that knowledge based systems are generally expensive. They also have little or no added value to lawyers. However, lawyers do use (alimony) calculating applications. These are simple tools with a clear purpose.

Techniques: It is preferable to embed (the use of) thesauri in law firms, for example by offering training in working with thesauri. Another option would be to have lawyers cooperate in the development of thesauri. Hyperlinks are often not used optimally in law firms. Additional possibilities for use include incorporating files and related documents, images and video recordings. More attention from practice and research for techniques to (automatically) find the most relevant links, automatically introduce and verify links thus seems important.

Remaining tools: Law firms wanting to put more emphasis on the personalisation strategy should consider the following studied tools: meetings, project teams, job performance interviews and the personal development plan. These tools give more support to personal contact and offer more opportunity to share implicit knowledge. The research shows that the use of meetings, job performance interviews and the personal development plan can be improved further. Law firms could pay more attention to the need, purpose, frequency and form of meetings, job performance interviews and personal development plans, so that they can contribute effectively to the functioning of the organization.

Connection between environmental factors, knowledge processes and tools: More research is necessary to study whether there is indeed a connection between environmental factors, knowledge processes and tools, how the different variables can influence each other and if there are possibly other variables that influence the results.

Difference in knowledge management: Conclusively, the research shows that knowledge management by lawyers in law firms indeed differs from knowledge management in other organizations, but we also see a lot of similarities. Briefly, it seems justified for literature and research to talk about "knowledge management in and for law firms" as a specific branch of research in knowledge management.

Future knowledge management research may be more focused on the distinguishing points of attention brought forward in this thesis. Chapter five presents some suggestions for future research:

- More respondents to compare the results in this thesis with new results,
- More in-depth research of knowledge sharing between departments in law firms,
- More in-depth research of the use and development of groupware and knowledge based systems in law firms,
- More in-depth research of the role of environmental factors such as openness, stimulation, autonomy, feedback and clarity of goals and strategies,
- More research of environmental factors that were not part of this study but may influence knowledge management in law firms.

Chapter one showed that the opinions concerning the success of management in law firms differ. Terrett believes that law firms still have little or no success with knowledge management. Susskind states that in most of the firms knowledge management programmes do not have additional value. By means of empirical research, Jongedijk observes, in contrast to Terrett and Susskind, that knowledge management initiatives in law firms have sufficient additional value. The results of this thesis seem to particularly support the conclusion of Jongedijk.

Samenvatting

Advocaat en kennismanagement

Dit proefschrift richt zich op de wijze waarop advocaten in een aantal grote Nederlandse advocatenkantoren (> 60 advocaten) hun kennis managen. Kennismanagement bestaat uit diverse processen: werknemers kunnen kennis bijvoorbeeld verzamelen, ontwikkelen, delen, evalueren en toepassen. Deze processen worden kennisprocessen genoemd. Hulpmiddelen zoals databases en Internet kunnen kennisprocessen ondersteunen. De omgevingsfactoren, zoals de doelstellingen van een organisatie en mensen in een organisatie, bepalen hoe de kennisprocessen worden uitgevoerd en hoe de hulpmiddelen worden gebruikt. Kennismanagement betreft het beheer van kennis, kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren en de samenhang tussen deze elementen.

De onderzoeksvragen zoals die in hoofdstuk één worden voorgesteld zijn:

- Wat zijn kenmerken van advocatenkantoren?
- Wat zijn kenmerken van advocaten in advocatenkantoren?
- Wat is kennis en over welke kennis beschikken advocaten?
- Wat is kennismanagement en hoe zien advocaten kennismanagement?
- Wat zijn kennisprocessen en (hoe) voeren advocaten kennisprocessen uit?
- Wat zijn bestaande hulpmiddelen voor kennismanagement in advocatenkantoren en (hoe) gebruiken advocaten die hulpmiddelen?
- Wat zijn omgevingsfactoren bij kennismanagement in grote advocatenkantoren?
- Hoe hangen kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren in het algemeen en in advocatenkantoren onderling samen?
- In hoeverre verschilt kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren van kennismanagement in andere organisaties?

Hoofdstuk twee beschrijft een theoretisch kader van kennismanagement in advocatenkantoren. Het kader gebruikt literatuur en theorieën over (juridische) organisaties en kennismanagement om de onderzoeksvragen zoals voorgesteld in hoofdstuk één te beantwoorden. Hoofdstuk twee presenteert de antwoorden in de vorm van hypothesen. Verder worden in hoofdstuk twee kenmerken van advocaten en advocatenkantoren beschreven. In dit hoofdstuk worden ook populaire omschrijvingen van kennis in literatuur over kennismanagement (in advocatenkantoren) gepresenteerd: gegevens, informatie, kennis, voorraad - en stroom, expliciete en impliciete kennis en kennis in advocatenkantoren. Ook worden een aantal definities van kennismanagement en kennismanagementstromingen voorgesteld die uit de literatuur van kennismanagement worden afgeleid.

Hoofdstuk 2 beschrijft de volgende kennisprocessen: kennis behoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling, kennistoepassing en kennisevaluatie. Dit hoofdstuk beschrijft ook de volgende hulpmiddelen voor kennismanagement: informatietechnologie (databases, Internet en Intranet, e-mail, groupware en kennissystemen), technieken (thesauri, hyperlinks en brainstorming) en andere hulpmiddelen (juridische standaardmodellen, bijeenkomsten, persoonlijke documentatievorming, bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijke ontwikkelingsplan). Hoofdstuk twee beschrijft ook de volgende omgevingsfactoren: de autonomie van werknemers, organisatiecultuur, communicatie klimaat, motivatie, betrokkenheid van het management en stimulatie. Hoofdstuk twee beschrijft ook het verband tussen de kennisprocessen en de omgevingsfactoren, het verband tussen omgevingsfactoren en hulpmiddelen voor kennismanagement en het verband tussen deze hulpmiddelen en kennisprocessen. Tot slot wordt literatuur gepresenteerd dat suggereert dat er verschillen tussen kennismanagement in advocatenkantoren en andere organisaties bestaan.

Hoofdstuk drie verklaart hoe het empirisch onderzoek, om de hypotheses uit hoofdstuk twee te toetsen, werd opgezet en uitgevoerd. Het empirisch onderzoek bestond uit interviews en vragenlijsten die door de Universiteit van Amsterdam en Vrije Universiteit Amsterdam zijn ontwikkeld. Vijf grote Nederlandse advocatenkantoren (> 60 advocaten) werden onderzocht in het onderzoek. Dit aantal is niet representatief wanneer we naar het aantal grote Nederlandse advocatenkantoren kijken. Dat geldt ook voor het aantal advocaten binnen de onderzochte advocatenkantoren met betrekking tot het totaal aantal advocaten in alle grote Nederlandse advocatenkantoren. Desondanks geeft het onderzoek een bruikbare eerste indruk van kennismanagement in grote Nederlandse advocatenkantoren. Toch moet rekening gehouden worden met het feit dat omvang van het onderzoek beperkt is.

Hoofdstuk vier introduceert een overzicht van de resultaten van het onderzoek en verklaart waarom het kennismanagement in de onderzochte advocatenkantoren is zoals het is. Het vergelijkt ook de wijze van kennismanagement door advocaten met de wijze van kennismanagement in enkele andere organisaties. In hoofdstuk vijf worden de belangrijkste resultaten en conclusies van het onderzoek, enkele aanbevelingen en suggesties voor toekomstig onderzoek gepresenteerd:

Advocaten en het omschrijven van kennis en kennismanagement: zoals de meeste mensen in dagelijkse praktijk, vinden advocaten dat zij geen behoefte hebben aan duidelijke definities die indelingen zoals gegevens, informatie en kennis onderscheiden. Onder advocaten bestaat een diversiteit aan definities van de term "kennismanagement".

Het gebruik van hulpmiddelen door advocaten: Advocaten maken vooral gebruik van e-mail, internet, intranet, databases, standaardmodellen, persoonlijke documentatievorming en de bibliotheek. Zij maken minder gebruik van groupware en kennissystemen, thesauri, hyperlinks en brainstorm, projectteams en een persoonlijk ontwikkelingsplan. Het gebruik van bijeenkomsten en functioneringsgesprekken verschillen sterk per kantoor.

Advocaten en kennisprocessen: Advocaten voeren meestal de volgende kennisprocessen uit: kennis verzamelen, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdeling binnen de afdeling, kennis toevoering en kennisevaluatie. Het delen van kennis buiten hun afdelingen is niet populair onder advocaten.

Omgevingsfactoren: Advocaten ervaren meestal wederzijds respect en vertrouwen, een communicatie klimaat en betrokkenheid in de organisatie. Zij ervaren niet zo veel openheid, autonomie, duidelijkheid van doelstellingen van de organisatie, stimulatie, feedback, tijdsdruk en betrokkenheid van het management bij kennisdeling.

Verband tussen omgevingsfactoren, kennisprocessen en hulpmiddelen: het statistisch onderzoek toont aan dat er over het algemeen, er voor het merendeel geen verband is tussen:

- De omgevingsfactoren en de uitvoering van kennisprocessen is.
- De toepassing van IT en omgevingsfactoren, omgevingsfactoren en technieken en omgevingsfactoren en de overige hulpmiddelen.
- Het gebruik van de onderzochte IT toepassingen en de uitvoering van kennisprocessen is.
- De kennisprocessen en het gebruik van technieken (thesauri, hyperlinks en brainstorm) en kennisprocessen en het gebruik van de overige hulpmiddelen (standaardmodellen, vergaderingen, persoonlijke documentatie, de bibliotheek, projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijke ontwikkelingsplan).

Verschillen in kennismanagement: Het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren verschilt voor het merendeel op veel punten van kennismanagement in andere organisaties, maar er zijn ook vrij veel overeenkomsten.

Hoofdstuk vijf presenteert een aantal aanbevelingen om kennismanagement in advocatenkantoren te verbeteren:

Kennismanagement: Hoewel er weinig overeenstemming in de literatuur is met betrekking tot het concept "kennismanagement", bestaat er min of meer overeenstemming over de meeste elementen waar kennismanagement uit bestaat (kennis, kennisprocessen, hulpmiddelen en omgevingsfactoren). Van die elementen, zouden de advocatenkantoren de elementen moeten kiezen die specifiek aansluiten bij de wensen en de behoeften van het advocatenkantoor, waarbij expliciete keuzen voor kennismanagement worden gemaakt.

Kennismanagementstrategie: Om kennismanagement in advocatenkantoren te optimaliseren, zou het deel moeten uitmaken van de doelstellingen en strategieën van de kantoren. De advocatenkantoren kunnen kennismanagement optimaliseren door een duidelijke kennismanagementstrategie te kiezen. In de huidige situatie zou een aanbeveling voor advocatenkantoren en kennismanagement kunnen zijn zich meer, maar met mate, op de personalisatiestrategie te concentreren waarin het management van de persoonlijke, impliciete kennis een belangrijk component is. De codificatiestrategie van advocatenkantoren moet de personalisatiestrategie ondersteunen.

Kennis: Als de literatuur meer aan kennismanagement in advocatenkantoren wil bijdragen, dan moet duidelijk worden gemaakt waarom definities en de categorieën van kennis belangrijk zijn en hoe die definities en categorieën in de praktijk op een eenvoudige manier kunnen worden gebruikt. Om meer aan te sluiten bij de werkwijze van advocaten, kunnen advocatenkantoren voor een praktische benadering kiezen om kennis in kaart te brengen. Deze benadering bestaat uit een flexibele benadering met betrekking tot details. Een overzicht van kennis in een advocatenkantoren kan bijvoorbeeld uit tien verschillende items bestaan die elk in deelgebieden kunnen worden uitgewerkt.

Kennisdeling: Het kennisproces "kennisdeling buiten de afdeling" is niet populair onder advocaten ten opzichte van de andere onderzochte kennisprocessen. Een mogelijkheid om kennisdeling te verbeteren is door het verhogen van de wederzijdse afhankelijkheid. Het belonen van kennisdeling in advocatenkantoren kan dit proces ook verbeteren. Vooral functioneringsgesprekken bieden in dit opzicht mogelijkheden.

Cultuur: In hoofdstuk twee wordt opgemerkt dat advocaten hun eigen normen in de organisatie brengen wanneer zij lid worden van de organisatie. Meer aandacht zou aan het aannemen van advocaten kunnen worden besteed die collega's kunnen stimuleren en motiveren en geen moeilijkheden hebben met het geven en ontvangen van feedback. Voorts is het belangrijk dat er voldoende carrièrekansen worden geboden. Door middel van functioneringsgesprekken zou een meer open en kennisvriendschappelijke cultuur kunnen

worden ontwikkeld.

Management: Het management moet uitdrukkelijk, niet alleen mondeling, maar ook door gedrag, als voorbeeld dienen bij het ontwikkelen en het uitvoeren van kennismanagement. Het management kan laten zien hoe zij tijd besteden aan het beheer van kennis. Mogelijk kan door het opleiden van het management bij het opzetten en uitvoeren van kennismanagement bijdragen aan het optimaliseren van kennismanagement in advocatenkantoren.

Hulpmiddelen: Het was opvallend dat het gebruik van groupware en kennissystemen door advocaten minder gebruikt worden dan de andere onderzochte IT-toepassingen. Een reden voor de mindere score van groupware is dat de advocaten veel waarde hechten aan persoonlijk, face-to-face contact. Een mogelijke reden voor het beperkte gebruik van kennissystemen is dat er niet veel kennissystemen zijn en dat de kennissystemen over het algemeen duur zijn. Zij hebben ook weinig of geen toegevoegde waarde aan advocaten. Nochtans gebruiken advocaten (alimenterende) berekeningstoepassingen. Dit zijn eenvoudige hulpmiddelen met een duidelijk doel.

Technieken: Het is aan te raden om (het gebruik van) thesauri in advocatenkantoren in te bedden, bijvoorbeeld door opleidingen aan te bieden voor het werken met thesauri. Een andere optie zou zijn om advocaten samen te laten werken bij de ontwikkeling van thesauri. Hyperlinks worden vaak niet optimaal gebruikt in advocatenkantoren. De extra mogelijkheden voor gebruik omvatten het integreren van dossiers en verwante documenten, beelden en video-opnamen. Meer aandacht vanuit de praktijk en het onderzoek voor technieken om (automatisch) de meest relevante links te vinden en automatisch links introduceren en verifiëren lijken zodoende van belang.

Overige hulpmiddelen: De advocatenkantoren die meer nadruk op de personalisatiestrategie willen leggen zouden de volgende onderzochte hulpmiddelen kunnen overwegen: bijeenkomsten, projectteams, de functioneringsgesprekken en het persoonlijke ontwikkelingsplan. Deze hulpmiddelen bieden meer ondersteuning aan persoonlijk contact en bieden meer kans om impliciete kennis te delen. Het onderzoek toont aan dat het gebruik van bijeenkomsten, de functioneringsgesprekken en het persoonlijke ontwikkelingsplan verder kan worden verbeterd. Advocatenkantoren kunnen meer aandacht schenken aan de behoefte, het doel, de frequentie en de vorm van bijeenkomsten, de functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen, zodat zij effectief aan het functioneren van de organisatie kunnen bijdragen.

Verband tussen milieufactoren, kennisprocessen en hulpmiddelen: Meer onderzoek is noodzakelijk te bestuderen of er inderdaad een verband is tussen omgevingsfactoren, kennisprocessen en hulpmiddelen, hoe de verschillende variabelen elkaar kunnen beïnvloeden en of er misschien andere variabelen zijn die de resultaten beïnvloeden.

Vershil in kennismanagement: het onderzoek toont aan dat het kennismanagement door advocaten in advocatenkantoren inderdaad van kennismanagement in andere organisaties verschilt, maar we zien ook heel wat overeenkomsten. Kortom, het lijkt gerechtvaardigd voor literatuur en onderzoek om over "kennismanagement in en voor advocatenkantoren" als specifieke tak van onderzoek naar kennismanagement te spreken.

Het toekomstige onderzoek naar kennismanagement kan meer op de onderscheidende aandachtspunten worden gericht die in dit proefschrift naar voren zijn gebracht. Hoofdstuk vijf presenteert enkele suggesties voor toekomstig onderzoek:

- Meer respondenten om de resultaten in deze thesis te vergelijken met nieuwe resultaten,
- Meer diepgaand onderzoek van kennisdeling tussen afdelingen in advocatenkantoren,
- Meer diepgaand onderzoek van het gebruik en de ontwikkeling van groupware en kennis gebaseerde systemen in advocatenkantoren,
- Meer diepgaand onderzoek van de rol van omgevingsfactoren in advocatenkantoren zoals openheid, stimulatie, de autonomie, feedback en duidelijkheid van doelstellingen en strategieën,
- Meer onderzoek van omgevingsfactoren die geen deel waren van de studie maar kennismanagement in advocatenkantoren wel kunnen beïnvloeden.

Tot slot, hoofdstuk één toonde aan dat de meningen betreffende het succes van kennismanagement in advocatenkantoren verschillen. Terrett gelooft dat advocatenkantoren nog weinig of geen succes met kennismanagement hebben. Susskind verklaart dat in de meeste kantoren de kennismanagement-programma's geen extra waarde hebben. Door middel van empirisch onderzoek, neemt Jongedijk waar, in tegenstelling tot Terrett en Susskind, dat de kennismanagement initiatieven in advocatenkantoren voldoende extra waarde hebben. De resultaten van dit proefschrift lijken met name de conclusie van Jongedijk te steunen.

Literatuur

- Alavi & Leidner 2001 M. Alavi & D.E. Leidner, 'Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues', MIS Quarterly (25) 2001-1.
- Alavi & Tiwana 2003 M. Alavi & A. Tiwana, 'Knowledge Management: The Information Technology Dimension', in M. Easterby-Smith & M. Lyles, Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 2003.
- Ali, Pascoe & Warne 2002 I.M. Ali, C. Pascoe & L. Warne, 'Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning', Educational Technology & Society 2002.
- Apistola & Oskamp 2001 M. Apistola & A. Oskamp, 'Preparing Knowledge Management for Law Practice', in: B. Verheij, A.R. Lodder, R.P. Loui, A.J. Muntjewerff (eds.), Legal Knowledge and Information Systems. Jurix 2001: The Fourteenth Annual Conference, Amsterdam: IOS Press, 2001.
- Bannier & Fanoy 2005 F.A.W. Bannier & N.A.M.E.C. Fanoy, Beroep: Advocaat. In de ban van de balie, Deventer: Kluwer 2005.
- Barr & Feigenbaum 1981 A. Barr & E.A. Feigenbaum, The Handbook of Artificial Intelligence, Pitman 1981.
- Becks, Reichling & Wulf 2004 A. Becks, T. Reichling & V. Wulf, 'Expertise Finding. Approaches to Foster Social Capital', M.H. Huysman & V. Wulf (eds.), Social Capital and IT, Cambridge: MIT Press 2004.
- Bertels 1998 R.M.J. Bertels, 'Beter leren is beter presteren', Advocatenblad 1998-15.
- Bhatt 2001 G.D. Bhatt, 'Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people', Journal of Knowledge Management (5), 2001-1.
- Blaauw 2005 G. Blaauw, Identificatie van Cruciale Kennis, Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen 2005.
- Boer 2005 N.I. Boer, Knowledge Sharing within organizations. A situated and relational perspective., proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, 2005.
- Boersma 2002 S.K.Th. Boersma, Management van kennis. Een creatieve onderneming, Assen: Koninklijke Van Gorcum 2002.
- Brown & Duguid 2001 J.S. Brown & P. Duguid, 'Organizational learning and Communities of Practice', Organization Science (2) 2001-1.

- Butler 2003 T. Butler, *From Data to Knowledge and Back Again: Understanding the Limitations of KMS, Knowledge and Process Management*, Vol. 10, No. 3, 2003.
- Buurma 1981 H. Buurma, 'Management van het advocatenkantoor', *Advocatenblad* 1981-5.
- Choo, Detlor & Turnbull 2000 C.W. Choo, B. Detlor & D. Turnbull, 'The Intranet as Infrastructure for Knowledge Work', in *Web Work; Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- Coase 1937 R.H. Coase, 'The Nature of the Firm', *Economica* (4), 1937-16.
- Cohen 2001 E. Cohen, 'Doctorandus, voorheen een outsider, wint terrein in advocatenkantoor', *Het Financieele Dagblad*, 17 januari 2001.
- Cohen 2001 E. Cohen, 'Stibbe stoft zich af, maar met mate', *Het Financieele Dagblad*, 15-01-2001.
- Combrink-Kuiters, De Mulder, Oskamp & Termeer 1999 L. Combrink-Kuiters, R. de Mulder, A. Oskamp & S. Termeer, 'Management van juridische kennis bij gemeenten', H. van Duivenboden, M. Lips & P. Frissen (red.), *Kennismanagement in de publieke sector*, Den Haag: Elsevier 1999.
- Conner & Prahalad 1996 K.R. Conner & C.K. Prahalad, 'A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism', *Organization Science* (7) 1996-5.
- Cross, Parker, Prusak & Borgatti 2001 R. Cross, A. Parker, L. Prusak & S.P. Borgatti, 'Knowing what we know. Supporting knowledge creation and sharing in social networks', *Organizational Dynamics* (3) 2001-2.
- Davenport & Prusak 1998 T. Davenport & L. Prusak, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press 1998.
- Davenport 1997 T.H. Davenport, 'Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies', *Knowledge and Process Management* (4), 1997-3.
- De Koning & Kostermans 1993 B.A. de Koning & M.N.T. Kostermans, *Grote advocatenkantoren in Nederland. Markt, Management & Maatschapscultuur*, De Koning en Kostermans 1993.
- De Leeuw 2002 V.F. de Leeuw, 'Loopbaanontwikkeling binnen de advocatuur', *Advocatenblad* (6), 2002.
- De Mulder & Oskamp 1999 R.V. de Mulder & A. Oskamp, 'Juridisch kennismanagement', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 1999.
- De Mulder & Van Noortwijk 2003 R.V. de Mulder, C. van Noortwijk, *De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement*, Rotterdam: Erasmus Universiteit 2003.
- De Mulder, R.V. de Mulder, C. Wildemast, J. van den Hoven, 'Conceptuele

- Wildemast & Van den Hoven 1993 geautomatiseerde juridische documentatiesystemen', Computerrecht 1993.
- De Vey Mestdag, Dijkstra & Oskamp 2002 C.N.J. de Vey Mestdag, J.J. Dijkstra & A. Oskamp, 'Kwaliteitsbewaking van juridische informatie- en kennistechnologie', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer, 2002.
- De Wild 2001 A.H. de Wild, 'Juridische databanken en informatisering', H. Franken, H.W.K. Kaspersen & A.H. de Wild (red.), Recht en Computer, Deventer: Kluwer, 2001.
- Delany & Finegold 1970 W. Delany & A.H. Finegold, 'Wall Street Lawyer in the Provinces', Administrative Science Quarterly (15) 1970-2.
- De Vocht 2000 A. de Vocht, 'Basishandboek SPSS 10', Utrecht: Bijleveld Press, 2000.
- Dijkstra & Kneppers 2004 J. Dijkstra & L. Kneppers, 'Juridische aspecten van kennismanagement en de gevolgen voor de kenniseconomie.', Nederlands Juristenblad 2004-40.
- Dijkstra & Kneppers 2005 J. Dijkstra & L. Kneppers, 'Juridische aspecten van kennisborging', in: IK, 4e jaargang, nr. 1, 2005.
- Du Plessis 2004 T. du Plessis, Information and knowledge management in support of legal research in a digital information environment (diss. Rand Afrikaans Universiteit) 2004.
- Dullaert & Van de Griendt 2004 C.W.M. Dullaert & H.F.M. van de Griendt, Management van een advocatenkantoor. De lastige partner, Den Haag: Reed Business Information 2004.
- Duncan 1997 P. Duncan, 'The Impact of IT on Small Legal Practices in Scotland', The Journal of Information, Law and Technology (JILT) 1997-1.
- Edwards & Mahling 1997 D.L. Edwards & D.E. Mahling, 'Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain', Proceedings of Group 97, Association for Computing Machinery, ACM, USA: Phoenix Arizona 1997.
- Fahey, Srivastava, Sharon & Smith 2001 L. Fahey, R. Srivastava, J. S. Sharon & D. E. Smith, Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management, IBM Systems Journal (40), 2001.
- Feelders, Daniels & Holsheimer 2000 A. Feelders, H. Daniels & M. Holsheimer, 'Methodological and practical aspects of data mining', Information & Management (37), 2000-5.
- Florijn, Van Gurchom & Van der Meulen 2000 R. Florijn, M. van Gurchom & M. van der Meulen, Kennis leren managen. De theorie en praktijk van kennismanagement, Den Haag: Ten Hagen & Stam 2000.
- Forstenlechner 2005 I. Forstenlechner, Impact of knowledge management on law firm performance. An investigation of causality across cultures (dissertatie)

- School of Industrial and Manufacturing Science 2005.
- Franken 2001 H. Franken, 'Juridisch theoretische achtergronden', in: H. Franken, H.W.K. Kaspersen & A.H. de Wild (red.), *Recht en Computer*, Deventer: Kluwer 2001.
- Franken 2001b H. Franken, *Encyclopedie van de rechtswetenschap*, Deventer: Gouda Quint 2001
- Gallupe 2001 B. Gallupe, 'Knowledge Management Systems. Surveying the landscape', *International Journal of Management Reviews* (3) 2001-1.
- Gore & Gore 1999 C. Gore & E. Gore, *Knowledge management: the way forward*, *Total Quality Management*, Vol. 10, Nos 4&5, 1999.
- Gottschalk 1999 P. Gottschalk, 'Use of IT for Knowledge Management in Law Firms', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1999-3.
- Grant 1996 R.M. Grant, 'Toward a knowledge-based theory of the firm', *Strategic Management Journal* (17), 1996.
- Groothuis & Svensson 2000 M. Groothuis & J.S. Svensson, 'Expert system support and juridical quality', in: *Proceedings of the Thirteenth Jurix Conference*, IOS Press, Amsterdam, Berlin, Washington, DC, 2000.
- Hague 2004 G. Hague, 'Factors Affecting the Use of Information and Communications Technology by In-Hous Legal Practices in North West England', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 2004-3.
- Hall & Zeleznikow 2001 M.J.J. Hall & J. Zeleznikow, 'Acknowledging Insufficiency in the Evaluation of Legal Knowledge-based Systems. Strategies Towards a Broadbased Evaluation Model', *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Law* 2001.
- Hall 1968 R.H. Hall, 'Professionalization and Bureaucratization', *American Sociological Review* (33), 1968-1.
- Hall 2001 H. Hall, 'Input-friendliness. Motivating knowledge sharing across intranets', *Journal of Information Science* (27) 2001-3.
- Hall 2001b H. Hall, *Social exchange for knowledge exchange*, Paper presented at *Managing knowledge: conversations and critiques*, University of Leicester Management Centre, 10-11 April 2001.
- Hansen, Nohria & Tierney 2002 M.T. Hansen, N. Nohria & T. Tierney, 'Wat is jouw strategie voor het managen van kennis?', in: *Harvard Business Review on Organizational Learning*, Zaltbommel: Thema 2002.
- Hayek 1945 F.A. Hayek, 'The Use of Knowledge in Society', *American Economic Review* 1945-2.
- Hendriks & Vriens 1999 P.H.J. Hendriks & D. J. Vriens, 'Knowledge-based systems and knowledge management. Friends or foes?', *Information & Management* (35) 1999-2.

- Hendriks 1999 P. Hendriks, 'Why share knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing', *Knowledge and Process Management* (6), 1999-2.
- Hendriks 2001 P.H. Hendriks, 'Many rivers to cross: from ICT to knowledge management systems', *Journal of Information Technology* 2001-16.
- Hinds & Pfeffer 2001 P.J. Hinds & J. Pfeffer, 'Why Organizations don't "Know what they know". Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise', *Research Paper Series Graduate School of Business, Stanford University* 2001.
- Hoffmann e.a. 1999 M. Hoffmann, K.U. Loser, T. Walter & T. Herrmann, A design process for embedding knowledge management in everyday work, *Proceedings of the international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work*, 1999.
- Holsapple & Joshi 2000 C.W. Holsapple & K.D. Joshi, 'An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations', *Journal of Strategic Information Systems*, 2000.
- Huber 1991 G.P. Huber, 'Organizational Learning. The Contributing Processes and the Literatures.', *Organization Science* (2), 1991-1.
- Huber 2001 G.P. Huber, 'Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies', *European Journal of Information Systems* 2001-10.
- Hunter, Beaumont & Lee 2002 L. Hunter, P. Beaumont & M. Lee, 'Knowledge management practice in Scottish law firms', *Human Resource Management Journal* (12) 2002-2.
- Huysman 2006 M. Huysman, 'Zin en onzin van Kennis Management', oratie Vrije Universiteit Amsterdam, 2006
- Huysman & De Wit 2000 M. Huysman & D. de Wit, *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT*, Assen: Van Gorcum, 2000.
- Huysman & De Wit 2002 Huysman & M., De Wit, D., *Knowledge Sharing in Practice*, Dordrecht: Kluwer 2002.
- Huysman & De Wit 2004 M. Huysman & D. de Wit, 'Practices of Managing Knowledge Sharing. Towards a Second Wave of Knowledge Management', *Knowledge and Process Management* (11) 2004.
- Inkpen 1996 A.C. Inkpen, 'Creating Knowledge through Collaboration', *California Management Review* (39), 1996-1.
- Jacobs-de Klerk 2000 C.C.A.M. Jacobs-de Klerk, 'Moderne technologie en privacybescherming van de werknemer', in: J.M.A. Berkvens, N.E.D. Faber, S.C.J.J. Kortmann, A. Oskamp, 'Onderneming en ICT', Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink, 2000

- Johannsen 2000 C.G. Johannsen, 'Total Quality Management in a Knowledge Management Perspective', *Journal of Documentation* (56), 2000-1.
- Jongedijk & Matthijssen 2003 S. Jongedijk & L. Matthijssen, *Stand van kennismanagement binnen de advocatuur*, Amstelveen: KPMG 2003.
- Jongedijk & Matthijssen 2004 S. Jongedijk & L. Matthijssen, 'De stand van zaken', *Advocatenblad* 2004-6.
- Jongedijk 2004 S. Jongedijk, *Stand van kennismanagement in de advocatuur*, Catalyse Business Consultants 2004.
- Joustra 1998 Y.J. Joustra, 'De advocaat als professional. In de Spiegel kijken', *Advocatenblad* 1998-15.
- Kaspersen 1996 H.W.K. Kaspersen, *Recht en informatietechnologie: een zaak van intensief onderhoud*, inaugurele rede Vrije Universiteit Amsterdam, 1996.
- Kay 2002 S. Kay, 'Benchmarking knowledge management in U.S. and UK law firms' 2002, (<www.llrx.com>).
- Kerkhof, Van den Ende & Bogenrieder 2003 C. Kerkhof, J. van den Ende & I. Bogenrieder, 'Knowledge Management in the Professional Organization. A model with Application to CMG Software Testing', *Knowledge and Process Management* (10), 2003-2.
- Keuning & Eppink 1996 D. Keuning & D.J. Eppink, *Management en organisatie. Theorie en toepassing*, Groningen: Stenfert Kroese 1996.
- Kleintop, Blau & Currall W.A. Kleintop, G. Blau & S.C. Currall, 'Practice makes use. Using information technologies before implementation and the effect on acceptance by end users, in: *ACM* 1994.
- Knapen 2004 M. Knapen, 'De kaartenbak voorbij', *Advocatenblad* 2004-6.
- Kogut & Zander 1992 B. Kogut & U. Zander, 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology', *Organization Science* (3), 1992-3.
- Korthals Altes 2006 W. Korthals Altes, 'Studiecommissie ontmaskert de grootste leugen. Commentaar op het rapport Toegang tot rechterlijke uitspraken', *Mediaforum* 2006-4
- KSU 2002 De Stand van de Advocatuur 2002, Uitgeverij KSU.
- KSU 2004 De Stand van de Advocatuur 2004 Uitgeverij KSU.
<http://www.advocatie.nl/Advocatuur/Stand/2004/Top50a2004.shtml>
- KSU 2005 De Stand van de Advocatuur 2005 van KSU Uitgeverij.
<http://www.advocatie.nl/Advocatuur/Stand/2005/Top50a2005.shtml>
- Lamb 1999 R. Lamb, 'Using Intranets. Preliminary Results from a Socio-technical Field Study', *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 1999.
- Lamont 2002 J. Lamont, 'KM and the law. The verdict is in.', *KM World* (10) 2002-

- Leith & Hoey 1998 P. Leith & A. Hoey, The computerised lawyer. - A guide to the use of computers in the legal profession, Springer-Verlag 1998.
- Levin 1987 R.I. Levin, Statistics for Management, Prentice-Hall, 1987.
- Lichtenstein 2004 S. Lichtenstein, Knowledge Development and Creation in E-mail, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.
- Lodder & Oskamp 2002 A.R. Lodder & A. Oskamp, 'Inleiding', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer 2002.
- Lodder & Oskamp 2006 A.R. Lodder & A. Oskamp, Introduction: Law, 'Information Technology, and Artificial Intelligence', AR. Lodder & A. Oskamp (eds.), Information Technology and Lawyers, Springer 2006.
- Luger & Stubblefield 1998 G.F. Luger, W.A. Stubblefield, Artificial Intelligence. Structures and Strategies for Complex Problem Solving, Addison-Wesley 1998.
- Maister 1993 D. Maister, Managing the professional service firm, Free Press Business, 1993
- Mark & Polltrock 2003 G. Mark & S. Polltrock, 'Shaping technology across social worlds. Groupware adoption in a distributed organization, in ACM 2003.
- Marshall, Shipman & McCall 2000 C.C. Marshall, F.M. Shipman & R.J. McCall, 'Making large-scale information resources serve communities of practice, in E.L. Lesser, M.A. Fontaine & J.A. Slusher (eds.), Knowledge and Communities, Butterworth-Heinemann 2000.
- Marwick 2001 A.D. Marwick, 'Knowledge Management Technology', IBM Systems Journal (40), 2001-4.
- Matthijssen, Voermans & Weusten 2002 L.J. Matthijssen, W. Voermans & M.C.M. Weusten, 'IT-toepassingen in de juridische praktijk', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer, 2002.
- McQueen 1999 R.J. McQueen, Can collaborative technology support tacit knowledge creation in individuals?, Proceedings of the Fifth America's Conference on Information Systems, 1999.
- Metzelaar 2002 A.C. Metzelaar, 'Kantoororganisatie anno 2002', in: W. van Duren e.a. (red.) De advocaten pleiten staande. 50 jaar advocatenwet, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie 2002.
- Mintzberg 1989 H. Mintzberg, Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989.
- Mintzberg 1992 H. Mintzberg, *Organisatiestructuren*, Schoonhoven: Academic Service 1992.
- Mowday & Steers 1979 R.T. Mowday & R.M. Steers, 'The Measurement of Organizational Commitment', Journal of Vocational Behavior (14), 1979.
- Muntjewerff 2001 A.J. Muntjewerff, An instructional environment for learning to solve

- legal cases PROSA, proefschrift Universiteit van Amsterdam, 2001.
- Nahapiet & Ghoshal 1998 J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, intellectual Capital and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (40) 1998-3
- Nahapiet & Ghoshal 1998 J. Nahapiet & S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review* (23) 1998-2.
- Nederlandse orde van advocaten 2005 Nederlandse orde van advocaten, Jaarverslag 2005, p. 61.
<http://www.advocatenorde.nl/public/file/pdf/jaarverslag_2005.pdf>
- Nonaka & Takeuchi 1999 I. Nonaka & H. Takeuchi, *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam: Scriptum Management 1999.
- Nonaka 1994 I. Nonaka, 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science* (5), 1994-1.
- Nonaka 1994 I. Nonaka, 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation', *Organization Science* (5), 1994-1.
- Nonaka 1995 I. Nonaka, Managing innovation as an organizational knowledge creation process, In: *Technology Management and Corporate Strategies: A Tricontinental Perspective*, J. Allouche and G. Pogorel (Editors), Netherlands: Elsevier Science B.V. , 1995.
- Nonaka, Toyama & Konno 2000 I. Nonaka, R. Toyama & N. Konno, 'SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation', *Long Range Planning* 2000-33.
- Noordam & Van der Vlist 1998 P. Noordam & A. van der Vlist, *Trends in IT*, Den Haag: Ten Hagen Stam 1998.
- Olson 1971 M. Olson, *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard 1971.
- Onwusah 1997 B. Onwusah, 'The Investment Conundrum', *The Journal of Information, Law and Technology (JILT)* 1997-2.
- Orde van Advocaten 2004 Jaarverslag Nederlandse Orde van Advocaten 2004.
- Orlikowski 1992 W.J. Orlikowski, 'The Duality of Technology. Rethinking the Concept of Technology in Organizations' *Organization Science* (3) 1992-3.
- Oskamp (A) 1998 Oskamp, A., *Rechtsinformatica: Vooruitzien in de informatiemaatschappij*, oratie Katholieke Universiteit Nijmegen, Kluwer, Deventer, 1998.
- Oskamp & Lauritsen 2002 A. Oskamp & M. Lauritsen, 'AI in law practice? So far, not much', *Artificial Intelligence and Law* (10) 2002.
- Oskamp & Tragter A. Oskamp & M.W. Tragter, 'Knowledge for Automated Legal

- 1997 Problem Solving: Theory versus Practice', Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Law 1997.
- Oskamp 1990 A. Oskamp, Het ontwikkelen van juridische expertsystemen. Een theoretische beschouwing (diss. Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 1990.
- Oskamp (E) 1998 E.W. Oskamp, Computerondersteuning bij straftoemeting. De ontwikkeling van een databank (diss. Universiteit Leiden), Gouda: Quint 1998.
- Oskamp 2000 A. Oskamp, 'Beheer van juridische kennis in het IT tijdperk', in: J.M.A. Berkvens e.a. (red.), Onderneming en ICT, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 2000.
- Oskamp 2002 A. Oskamp, Agenten, terecht! (oratie Amsterdam VU), Deventer: Kluwer 2002.
- Oskamp, Apistola & De Mulder 2002 A. Oskamp, M. Apistola & R.V. de Mulder, 'Kennismanagement voor juristen', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer 2002.
- Oskamp, Lodder, & Tragter 1999 A. Oskamp, A.R. Lodder, & M. Tragter, 'Mutual benefits for AI & Law and Knowledge Management', Proceedings of the Seventh International Conference on Artificial Intelligence and Law, ACM, New York, 1999.
- Osterloh & Frey 2000 M. Osterloh & B.S. Frey, 'Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, Organization Science (11), 2000-5
- Pacifici 1997 S.I. Pacifici, 'Is an Intranet in Your Future?', Law Library Resource Xchange (LLRX), 1997.
- Parsons 2004 M. Parsons, Effective Knowledge Management for Law Firms, Oxford: University Press 2004
- Powell & Dent-Micallef 1997 T.C. Powell & A. Dent-Micallef, 'Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources', Strategic Management Journal (18), 1997-5.
- Quant e.a. 1994 L.H.A.J.M. Quant, M. Pannevis, J.M.F.X. Van Veggel, E.E. Minkjan, F. Heemskerk, Introductie in de advocatuur, Nederlandse Orde van Advocaten, Meinema, Delft, 1994.
- Rampersad 2004 H.K. Rampersad, Learning and Unlearning in Accordance with Organizational Change, Organization Development Journal 2004.
- Rich 1991 E. Rich, K. Knight, Artificial Intelligence, McGraw-Hill 1991.
- Rusanow 2002 G. Rusanow, Global law firm knowledge management survey report, Curve Consulting 2002.
- Rusanow 2003 G. Rusanow, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, New York: ALM Publishing 2003.
- Sanders & Neuijen Sanders & B. Neuijen, Bedrijfscultuur: Diagnose én beïnvloeding,

- 1989 Assen: Van Gorcum 1989.
- Scarbrough & Swan 2001 H. Scarbrough & J. Swan, 'Explaining the Diffusion of Knowledge Management. The Role of Fashion', *British Journal of Management* (12), 2001.
- Schein 1984 E.H. Schein, 'Coming to a New Awareness of Organizational Culture', *Sloan Management Review* (25), 1984-2.
- Schoonen, Sloot, Doppen & Evers 1995 P.M. Schoonen, L.M. Sloot, K.H. Doppen & M.H.J. Evers, *Strategie, strategische planning en prestatie binnen de advocatuur*, Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies, Rotterdam: Erasmus Universiteit 1995.
- Schreiber e.a. 2001 G.Schreiber e.a., *Knowledge Engineering and Management. The CommonKADS Methodology*, Cambridge: MIT Press 2001.
- Schulz & Klugmann 2005 M. Schulz & M. Klugmann, 'Creating a Culture of Knowledge Sharing in Law Firms. Some Obstacles and Solutions', in K.D. Althoff e.a. (eds.), *WM 2005, LNAI 3782*, Berlin: Springer-Verlag 2005.
- Spender 1996 J.C. Spender, 'Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm', *Strategic Management Journal* (17), 1996.
- Spoor, Verkade & Visser 2005 J.H. Spoor, D.W.F. Verkade & D.J.G. Visser, *Auteursrecht*, Deventer: Kluwer 2005
- Stein & Clifford Kocq van Breugel 2003 H.A. Stein & J.E.H. Clifford Kocq van Breugel, 'Marketing en presentatie', P.F. van Oosten de Boer, B.H.J. de Regt & H.A. Stein (red.), *De advocaat als ondernemer. De bedrijfsmatige kant van het advocatenkantoor*, Deventer: Kluwer 2003.
- Stein & De Snoo 2003 H.A. Stein & D. de Snoo, 'Vestiging en vestigingsvormen', P.F. van Oosten de Boer, B.H.J. de Regt & H.A. Stein (red.), *De advocaat als ondernemer. De bedrijfsmatige kant van het advocatenkantoor*, Deventer: Kluwer 2003.
- Susskind 1987 R. Susskind, 'Expert systems in law. Out of the research laboratory and into the marketplace', *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Law*, 1987.
- Susskind 1998 R. Susskind, *The Future of Law. Facing the challenges of Information Technology*, Oxford: University Press 1998.
- Terrett 1998 A. Terrett, 'Knowledge Management and the Law Firm', *Journal of Knowledge Management* (2), 1998-1.
- Terstegge & Lieon 2002 J.H.J. Terstegge & S. Lieon, *Goed werken in netwerken. Regels voor controle op e-mail en internetgebruik van werknemers*, Den Haag: College Bescherming Persoonsgegevens 2002.
- Turban & Aronson 1998 E. Turban & J.E. Aronson, *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Prentice Hall 1998.
- Tziahanas 2003 G.T. Tziahanas, *Legal knowledge management. A holistic model*,

- Minneapolis: Legal Research Center 2003.
- Uit Beijerse 2000 R.P. uit Beijerse, 'Knowledge management in small and medium-sized companies. Knowledge management for entrepreneurs', *Journal of Knowledge Management* (4), 2000-2.
- Van den Brink 2003 P. van den Brink, *Social, Organizational, and Technological Conditions that enable Knowledge Sharing* (dissertatie) Technische Universiteit Delft 2003.
- Van den Hooff & De Ridder 2004 B. van den Hooff & J.A. de Ridder, 'Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing' *Journal of Knowledge Management* (8), 2004-6.
- Van den Hooff, De Ridder & Vijvers 2002 B. van den Hooff, J. de Ridder & J. Vijvers, 'Knowing what to manage. The Development and application of a knowledge management scan', *Third European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities*, Athens: Greece, 2002.
- Van den Hooff, Vijvers & De Ridder 2003 B. van den Hooff, J. Vijvers & J. de Ridder, 'Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan', *European Management Journal* (21), 2003-2.
- Van der Grinten & Bouwens 2005 W.C.L. van der Grinten, W.H.A.C.M. Bouwens, *Arbeidsovereenkomstenrecht*, Kluwer 2005
- Van der Wees 2002 L. Van der Wees, 'De jurist en Internet', in: A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), *Informatietechnologie voor juristen*, Deventer: Kluwer 2002.
- Van Engers 2001 T.M. van Engers, *Knowledge Management. The Role of Mental Models in Business Systems Design* (diss. Amsterdam VU), Belastingdienst 2001.
- Van Lingen 2002 N. van Lingen, *Auteursrecht in hoofdlijnen*, Groningen: Martinus Nijhoff 2002.
- Van Oostrum 2002 H. van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren* (diss. Universiteit Utrecht), Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2002.
- Van Otterlo 2005 R.C.H. van Otterlo, *(HR-) Management in de rechtspraak*, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2005.
- Verschuren & Doorewaard 1995 P. Verschuren & H. Doorewaard, *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht: Lemma 1995.
- Vogels, Baukema, Donkers & Melchior 2002 R.J.M. Vogels, J.E. Baukema, J.J.J. Donkers & C. Melchior, *De balie in beeld. 50 jaar Nederlandse Orde van Advocaten*, Zoetermeer: EIM, 2002.
- Von Schmidt auf Altstadt 1999 P.J.M. von Schmidt auf Altstadt, *Het marktdenken voorbij*, *Advocatenblad* 19, 1999.

- Vos 1998 K. Vos, Waar is de bibliotheek? Een transformatie naar Kenniscentrum, Informatie Professional 1998- 2.
- Wanrooy 2001 M. Wanrooy, Leidinggeven tussen professionals, Schiedam: Scriptum 2001.
- Wasko & Faraj 2005 M. Wasko & S. Faraj, 'Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice', MIS Quarterly 2005 (29), 2005.
- Weggeman 1997 M. Weggeman, Kennismanagement - Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties, Schiedam: Scriptum Management 1997.
- Wenger & Snyder 2002 E.C. Wenger & W.M. Snyder, 'Communities of practice', Harvard Business Review, Zaltbommel: Thema 2002.
- Wenger 2004 E. Wenger, Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice, Ivey Business Journal January/February 2004.
- Wenger 2000 E. Wenger, 'Communities of Practice. The key to knowledge strategy', in: E.L. Lesser, M.A. Fontaine & J.A. Slusher (eds.), Knowledge and Communities, Butterworth-Heinemann 2000.
- Wenneker, Van der Rijt, Van Selm, Nelissen & Wester 2005 M. Wenneker, P. van der Rijt, M. van Selm, P. Nelissen & F. Wester, How Does ICT Support Knowledge Sharing? Case-study of Knowledge Sharing and the Role of ICT in a Government Agency, ICT, the Knowledge Society and Changes in Work, 1st Bi-annual European Conference, 2005.
- Weusten 1999 M.C.M. Weusten, De bouw van juridische kennissystemen. KRT: methodologie en gereedschap (diss. Utrecht), Deventer: Kluwer 1999.
- Weusten 2002 M.C.M. Weusten, 'Kennismanagement in juridische organisaties', A. Oskamp & A.R. Lodder (red.), Informatietechnologie voor juristen, Deventer: Kluwer, 2002.
- Weusten, Koers, Kracht & Smith 1999 M.C.M. Weusten, A.W. Koers, D. Kracht & M. Smith, Inleiding in de juridische informatica, Deventer: Kluwer 1999.
- Wichers Hoeth 2000 L. Wichers Hoeth, Kort begrip van het intellectuele eigendomsrecht, W.E.J. Tjeenk Willink 2000
- Widdison 2002 R. Widdison, 'New perspectives in legal information retrieval', International Journal of Law and Information Technology 2002.
- Wiig 1997 Wiig, K.M., KnowledgeManagement: Where did it come from and where will it go?, in: Expertsystems with applications, Vol.13, Nr.1, Liebowitz, J., Hoog, R.de, Spek, R.van der (eds.), Elsevier, 1997.
- Wong 2005 K.Y. Wong, 'Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises', Industrial Management & Data Systems (105), 2005-3.

- Wopereis 2004 L. Wopereis, 'De toekomst van kennismanagement. Waarheen, waarom?', Advocatenblad 2004-6.
- Yu & Singh 2002 B. Yu & M.P. Singh, 'An Agent-Based Approach to Knowledge Management', Proceedings CIKM'02, Mclean USA 2002.
- Zack 1999 M.H. Zack, 'Managing Codified Knowledge', MIT Sloan Management Review (40), 1999-4.
- Zelevnikow 2004 J. Zelevnikow, 'Knowledge discovery in discretionary legal domains', Journal of Law, Probability and Risk, 2004.

Bijlage 1 Vragenlijst A

Inleiding vragenlijst kennismanagementscan

Voor u ligt de vragenlijst van de kennismanagementscan. Deze scan heeft tot doel inzicht te verkrijgen in het belang van kennis voor <naam organisatie>, alsmede de wijze waarop en de mate waarin kennis wordt gebruikt bij de uitvoering van de werkzaamheden. In de vragenlijst is een omschrijving opgenomen van het begrip kennis.

De vragenlijst bestaat uit vier delen. In deel A wordt informatie gevraagd over de afdeling waar u werkzaam bent, uw functie en hoe lang u bij <naam organisatie> werkzaam bent. In deel B en C wordt u een aantal stellingen voorgelegd. Vult u na het lezen van de stelling steeds het naar uw mening meest geschikte antwoord in, door het betreffende hokje aan te kruisen. Er zijn steeds vijf antwoordcategorieën. Het laatste deel van de vragenlijst (D) bestaat uit een tabel met instrumenten die ingezet kunnen worden ter ondersteuning van kennismanagement.

De vragenlijst is gestandaardiseerd om de resultaten te kunnen vergelijken met kennismanagementscans bij andersoortige organisaties. Wellicht dat sommige vragen u daarom minder passend voorkomen voor uw organisatie.

Denkt u bij het invullen van de vragenlijst aan het volgende:

- Geef aan hoe uw organisatie er op dit moment uit ziet, niet zoals u deze graag zou willen zien;
- Probeer een standpunt in te nemen, vul niet te snel een ‘midden-score’ in;
- Uw persoonlijke mening is van belang voor een zinvol resultaat van het onderzoek;
- Uw antwoorden worden anoniem verwerkt in de resultaten;
- Vul alle vragen in, sla geen vragen over.

A. Algemene vragen

1. Binnen welke praktijkgroep/afdeling bent u werkzaam? (juiste antwoord(en) aanvinken)
2. Wat is uw huidige functie?
3. Hoe lang bent u bij <naam organisatie> werkzaam?
 - Minder dan een half jaar
 - Half jaar tot 3 jaar

- 3 tot 10 jaar
- Langer dan 10 jaar

B. Kennismanagement

Onderstaande stellingen hebben betrekking op de manier waarop binnen <naam organisatie> omgegaan wordt met kennis. Kennis is een moeilijk te omschrijven begrip. Iedereen heeft wel een beeld van wat kennis is, maar deze beelden kunnen onderling verschillen. Denkt u bij het invullen van de rest van de vragenlijst aan het volgende: kennis zit met name in de hoofden van mensen. Kennis is de vaardigheid om informatie te genereren en informatie te gebruiken. Kennis wordt verkregen door opleiding en ervaring. Kennis kun je delen met anderen en vastleggen in boeken en systemen. Met andere woorden, onder kennis verstaan we vakinhoudelijke kennis die u nodig heeft voor het uitoefenen van uw dagelijkse werkzaamheden. Geef aan in hoeverre u het met de stellingen eens bent.

4.	Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
5.	Ik weet welke methoden, technieken en hulpmiddelen nodig zijn voor het uitvoeren van mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
6.	Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
7.	Ik leer nog steeds in mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
8.	Ik leer voldoende in mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
9.	Mijn kennis blijft voldoende actueel voor het uitvoeren van mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
10.	Ik gebruik regelmatig nieuwe kennis voor mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
11.	Collega's hebben regelmatig nieuwe kennis nodig voor hun werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
12.	Als een klant een vraag heeft, weet ik bij welke collega c.q. afdeling hij/zij terecht kan	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
13.	Ik weet wie over welke voor mij relevante kennis beschikt binnen deze organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
14.	Mijn collega's weten welke kennis ik heb	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
15.	Als ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's binnen mijn afdeling dit ook kunnen leren	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)

16.	Kennisdeling met collega's binnen een afdeling is normaal	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
17.	Kennis die ik heb, deel ik tijdig met anderen binnen mijn afdeling	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
18.	Vaardigheden die ik heb, deel ik met anderen binnen mijn afdeling	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
19.	Collega's binnen mijn afdeling vertellen mij wat ze weten, wanneer ik daarom vraag	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
20.	Collega's binnen mijn afdeling vertellen mij wat ze kunnen, wanneer ik daarom vraag	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
21.	Als ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's buiten mijn afdeling dit ook kunnen leren	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
22.	Kennis die ik heb, deel ik met collega's buiten mijn afdeling	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
23.	Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat ze weten, wanneer ik daarom vraag	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
24.	Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat ze kunnen, wanneer ik daarom vraag	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
25.	Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
26.	De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
27.	Ik ondersteun mijn collega's bij het op peil houden van hun kennis	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
28.	Mijn collega's steunen mij bij het op peil houden van mijn kennis	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
29.	De kennisbronnen die aanwezig zijn binnen <naam organisatie> worden regelmatig geëvalueerd	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
30.	De kennisbronnen die aanwezig zijn binnen <naam organisatie> worden regelmatig geactualiseerd	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
31.	Ik ben voor kennis sterk afhankelijk van instanties buiten de organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
32.	Ik ben voor kennis sterk afhankelijk van collega's buiten de organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
33.	Het management laat zelf zien dat kennisdelen belangrijk is	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)

C. Organisatorische kenmerken

Aan de hand van onderstaande stellingen willen we organisatiecultuur en motiverende factoren ten aanzien van kennismanagement binnen <naam organisatie> bepalen. Geef aan in hoeverre u het met de stellingen eens bent.

34.	Binnen mijn afdeling wordt openhartig over fouten en/of vergissingen gesproken	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
35.	Als ik ergens mee zit is er altijd wel een collega waar ik aan kan kloppen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
36.	Teleurstellingen worden binnen mijn afdeling met elkaar gedeeld	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
37.	Binnen mijn afdeling zijn de mensen qua communicatie gesloten	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
38.	Ik heb respect voor mijn collega's	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
39.	Ik heb respect voor mijn leidinggevende(n)	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
40.	Mijn collega's hebben respect voor mij	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
41.	Mijn leidinggevende(n) hebben respect voor mij	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
42.	Ik kan mijn werktempo zelf bepalen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
43.	Ik ben in mijn werktempo afhankelijk van de kennis van collega's	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
44.	Ik heb in mijn werk de vrijheid eigen doelen te bepalen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
45.	Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
46.	Als het nodig is, kunnen collega's in deze organisatie elkaar om hulp vragen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
47.	Ik kan gemakkelijk bij mijn directe leidinggevende naar binnen lopen om iets te vragen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
48.	Ik heb regelmatig formeel contact met collega's als onderdeel van mijn werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
49.	Ik heb regelmatig informeel contact met mijn collega's	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
50.	Er is een duidelijke visie die wordt gedeeld door alle medewerkers van deze organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)

51.	Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van deze organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
52.	De doelstellingen worden helder gecommuniceerd naar de medewerkers	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
53.	Dit is voor mij een goede organisatie om in te werken	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
54.	Het houdt me echt bezig of het wel goed gaat met de organisatie	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
55.	Ik span me meer in dan van me verwacht wordt om zodoende deze organisatie optimaal te laten draaien	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
56.	Ik ben er trots op om aan anderen te vertellen dat ik voor deze organisatie werk	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
57.	Ik kan me meestal wel vinden in de koers die de leiding van deze organisatie uitzet	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
58.	Medewerkers worden gestimuleerd creatieve oplossingen te zoeken om problemen op te lossen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
59.	Medewerkers worden aangemoedigd om ervaringen met collega's te bespreken	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
60.	Creativiteit wordt beloond binnen mijn afdeling	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
61.	Nieuwe ideeën worden toegejuicht in mijn afdeling	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
62.	Het maken van fouten wordt niet aangerekend, fouten maken mag	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
63.	Gemaakte fouten worden gebruikt om van te leren	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
64.	Prestaties worden geëvalueerd binnen <naam organisatie>	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
65.	Gedrag wordt geëvalueerd binnen <naam organisatie>	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
66.	Binnen mijn afdeling geven collega's opbouwende kritiek aan elkaar	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
67.	Ik heb geen tijd om kennis te delen met anderen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
68.	Ik kan in mijn werk tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)

69.	Binnen deze organisatie is het de bedoeling dat er ook tijd besteed wordt aan het vergaren van nieuwe kennis	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
70.	Mijn werkdruk is te groot om tijd te kunnen besteden aan het beheer van kennis of het leren van nieuwe dingen	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)
71.	Ik ben meer met mijn eigen werk bezig dan met de organisatie als geheel	(oneens) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (eens)

D. Ondersteunende instrumenten

In de onderstaande tabel staan instrumenten die ingezet kunnen worden ter ondersteuning van kennismanagement. Wilt u in de eerste kolom ("gebruik") bij ieder instrument aangeven hoe vaak u het instrument gebruikt.

		Gebruik
72.	Thesauri/synoniemenlijsten	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
73.	Hyperlinks	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
74.	E-mail	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
75.	Intranet	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
76.	Internet	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
77.	Databanken ⁴⁸⁹	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
78.	Groupware/Working Communities	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
79.	Kennissystemen ⁴⁹⁰	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
80.	Diverse overleggen ⁴⁹¹	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
81.	Modellen	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
82.	Brainstormsessies	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
83.	Persoonlijke dossievorming/documenteren	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
84.	Bibliotheek	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
85.	Samenwerken in projectteams	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
86.	Coaching/functioneringsgesprekken	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)
87.	Persoonlijk ontwikkelplan (POP)	(nooit) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (vaak)

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor het invullen. Heeft u nog opmerkingen n.a.v. deze vragenlijst? Geef deze dan hieronder.

⁴⁸⁹ Denk hierbij aan de verschillende CD-ROMs, Kluwer Plaza, Sdu On Lines, e.d.

⁴⁹⁰ Bijvoorbeeld neurale netwerken, data mining, case based reasoning, regelsystemen, e.d.

⁴⁹¹ Bijvoorbeeld projectmanagersoverleg, personeelsbijeenkomsten, e.d.

Bijlage 2 Resultaat creatie van schalen in vragenlijst A

Een eerste mogelijkheid de homogeniteit van deze schalen te verbeteren is door na te gaan welk item uit de schaal verwijderd kan worden. In SPSS kan nagegaan worden wat de Cronbach alpha wordt als een variabele (item) eventueel verwijderd zou worden. Hieronder volgen de schalen die te laag scoren en hun mogelijkheden om de Cronbach alpha te verbeteren.

Item-Total Statistics Kennisbehoefte

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk	4,07	,781	,156	.(a)
Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	4,61	,348	,156	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics Kennisgebruik

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik leer nog steeds in mijn werk	17,12	4,324	,369	,543
Ik leer voldoende in mijn werk	17,63	3,665	,324	,545
Mijn kennis blijft voldoende actueel voor het uitvoeren van mijn werk	17,95	3,194	,321	,565
Ik gebruik regelmatig nieuwe kennis voor mijn werk	17,49	3,433	,411	,494
Collega's hebben regelmatig nieuwe kennis nodig voor hun werk	17,46	3,824	,377	,519

Item-Total Statistics Kennisgebruik

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken	3,51	1,040	,447	.(a)
De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie	4,44	,358	,447	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics Kennisevaluatie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik ondersteun mijn collega's bij het op peil houden van hun kennis	9,36	6,495	,166	,570
Mijn collega's steunen mij bij het op peil houden van mijn kennis	9,73	5,869	,322	,451
De kennisbronnen die aanwezig zijn binnen het kantoor worden regelmatig geëvalueerd	10,09	4,455	,489	,275
De kennisbronnen die aanwezig zijn binnen het kantoor worden regelmatig geactualiseerd	9,49	5,440	,300	,468

Item-Total Statistics Autonomie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik kan mijn werktempo zelf bepalen	10,32	4,986	,448	,202
Ik ben in mijn werktempo afhankelijk van de kennis van collega's	10,82	9,131	-,118	,722
Ik heb in mijn werk de vrijheid eigen doelen te bepalen	9,95	5,179	,519	,142
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer	9,57	6,649	,379	,326

Item-Total Statistics Tijd

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik heb geen tijd om kennis te delen met anderen	10,13	5,335	,475	,447
Ik kan in mijn werk tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	10,93	5,884	,262	,613
Binnen deze organisatie is het de bedoeling dat er ook tijd besteed wordt aan het vergaren van nieuwe kennis	9,85	6,090	,339	,549
Mijn werkdruk is te groot om tijd te kunnen besteden aan het beheer van kennis of het leren van nieuwe dingen	10,98	5,018	,442	,466

Na bestudering van deze overzichten blijkt dat de homogeniteit van de schalen autonomie en tijd verbeterd kunnen worden door twee variabelen (items) te verwijderen. Bij autonomie is dat de variabele: *“Ik ben in mijn werktempo afhankelijk van de kennis van collega's”*. Bij tijd is dat de variabele *“Ik kan in mijn werk tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.”*. Deze variabelen kunnen mijns inziens verwijderd worden omdat de overgebleven drie variabelen in elke schaal nog een goed inzicht geven in de begrippen autonomie en tijd in een organisatie.

Om de homogeniteit van de schalen kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennisgebruik en kennisevaluatie te verbeteren kan gebruik gemaakt worden van de zogenaamde “Factor Analyse” (FA). Door middel van FA worden op basis van een aantal variabelen één of meerdere nieuwe factoren gegenereerd. Factor Analyse probeert zoveel mogelijk de scores op afzonderlijke variabelen of items samen te nemen in zo min mogelijk factoren, die zoveel mogelijk variantie in de oorspronkelijke items verklaren.

Uit het toepassen van de Factor Analyse blijkt dat er vier factoren of componenten zijn. Om

na te gaan uit welke items ieder van de factoren bestaan wordt uitgegaan van een factorlading van een item groter dan 0,500 en het roteren met behulp van varimax.

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk	,575	,070	,383	,001
Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	,068	,380	,131	,655
Ik leer nog steeds in mijn werk	-,011	,083	,860	,120
Ik leer voldoende in mijn werk	,137	,039	,754	-,157
Mijn kennis blijft voldoende actueel voor het uitvoeren van mijn werk	,795	,113	-,005	,036
Ik gebruik regelmatig nieuwe kennis voor mijn werk	,530	-,126	,262	,332
Collega's hebben regelmatig nieuwe kennis nodig voor hun werk	,288	,113	,303	,540
Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken	-,003	,756	,212	-,050
De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie	,131	,784	-,071	-,007
Ik ondersteun mijn collega's bij het op peil houden van hun kennis	,769	,221	-,084	,055
Mijn collega's steunen mij bij het op peil houden van mijn kennis	,428	,603	,006	-,016

De kennisbronnen die aanwezig zijn binnen de organisatie worden regelmatig geëvalueerd	,079	,307	,302	-,624
De kennisbronnen die aanwezig zijn binnen de organisatie worden regelmatig geactualiseerd	-,070	,427	,268	-,670

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

De hoogst scorende items van component 1 (> 0,500) blijken aspecten te betreffen die samen inzicht geven in kennisevaluatie. De hoogst scorende items van het tweede component zijn aspecten die samen inzicht geven in kennisgebruik. De hoogst scorende items van component 3 betreffen aspecten die samen inzicht geven in kennisontwikkeling. Kennisbehoefte tot slot blijkt het best gemeten te worden door één variabele: ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden.

Schaal	Variabele	Cronbach alpha
kennisbehoefte	Varb6	n.v.t.
kennisontwikkeling	Varb7, varb8	0,631
kennisgebruik	Varb25, varb26, varb28	0,679
kennisevaluatie	Varb4, varb9, varb10, varb27	0,669
Autonomie	Varc42, 44, 45	0,722
Tijd	Varb 67, 68, 69	0,613

Bijlage 3 Schalen advocatenkantoor CD

Met behulp van de optie “if item deleted” kunnen we nagaan of de Cronbach alpha verbeterd kan worden door een variabele uit de schaal te halen.

Item-Total Statistics Kennisdelen buiten afdeling

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Als ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's buiten mijn afdeling dit ook kunnen leren	11,30	4,343	,211	,402
Kennis die ik heb, deel ik met collega's buiten mijn afdeling	11,18	3,216	,539	-,060(a)
Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat ze weten, wanneer ik daarom vraag	9,70	5,780	,137	,445
Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat ze kunnen, wanneer ik daarom vraag	9,55	6,318	,102	,462

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics Kennisevaluatie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk	12,09	4,960	,395	,555
Mijn kennis blijft voldoende actueel voor het uitvoeren van mijn werk	12,91	3,273	,475	,432
Ik gebruik regelmatig nieuwe kennis voor mijn werk	12,45	4,131	,300	,576
Ik ondersteun mijn collega's bij het op peil houden van hun kennis	13,18	3,091	,421	,491

Item-Total Statistics Tijd

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik heb geen tijd om kennis te delen met anderen	6,84	2,588	,266	-,259(a)
Ik kan in mijn werk tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen	7,56	4,190	-,163	,707
Binnen deze organisatie is het de bedoeling dat er ook tijd besteed wordt aan het vergaren van nieuwe kennis	6,59	2,378	,317	-,417(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

We zien dat alleen de Cronbach alpha van de tijdschaal verbeterd kan worden door het verwijderen van de variabele: *“Ik kan in mijn werk tijd vrijmaken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen”*. Deze variabele kan mijns inziens verwijderd worden omdat de overgebleven variabelen nog voldoende inzicht geven in de besteding van tijd bij kennismanagement.

De variabelen in de schaal “kennisdelen buiten afdeling” analyseren we nader met de factor analyse.

Rotated Component Matrix(a) Kennisdelen buiten afdeling

	Component	
	1	2
Als ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's buiten mijn afdeling dit ook kunnen leren	-,252	,899
Kennis die ik heb, deel ik met collega's buiten mijn afdeling	,100	,936
Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat ze weten, wanneer ik daarom vraag	,928	-,012
Collega's buiten mijn afdeling vertellen mij wat ze kunnen, wanneer ik daarom vraag	,921	-,111

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

De hoogst scorende items van component 1 (> 0,500) blijken aspecten te betreffen die samen inzicht geven in kennisdeling door collega's buiten de afdeling. De hoogst scorende items van component 2 (> 0,500) betreffen aspecten die inzicht geven in het delen van kennis buiten de afdeling door een individu. De Cronbach alpha van de hoogst scorende items uit component 1 (varb23 & 24) is goed: 0,831. De Cronbach alpha van de hoogst scorende items uit component 2 (varb21&22) is goed: 0,821.

De schaal kennisevaluatie blijkt na het toepassen van de factor analyse geen bevredigend resultaat op te leveren. De oorspronkelijke indeling van de kennisevaluatie-schaal van Van den Hooff, Vijvers en De Ridder (varb27-varb30) blijkt wel betere resultaten op te leveren, de Cronbach alpha meet in eerste instantie 0,602. Na verwijdering van varb27 kan de Cronbach alpha verbeterd worden tot 0,666. Deze variabele kan verwijderd worden omdat de overgebleven variabelen nog voldoende inzicht geven in de mate van kennisevaluatie in een organisatie.

De uiteindelijke schalen voor kantoor CD zien er als volgt uit:

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage voor vragen)	Cronbach alpha gegevens kantoor CD
1	Kennisbehoefte	varb6	n.v.t.
2	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb8	0,696
3	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,807
4	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,622
5	Kennisdelen door collega's buiten afdeling	Varb23, 24	0,831
	Kennisdelen door individu buiten afdeling	Varb 21, 22	0,821
6	Kennisgebruik	Varb25, varb26, varb28	0,725
7	Kennisevaluatie	Varb28-30	0,666
8	Openheid	Varc34-varc37	0,702
9	Respect	Varc38-varc41	0,823
10	Autonomie	Varc42, 44, 45	0,720
11	Communicatieklimaat	Varc46-varc49	0,587
12	Helderheid doelen en visie	Varc50-varc52	0,873
13	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,669
14	Stimulatie	Varc58-varc61	0,889
15	Feedback	Varc62-varc66	0,739
16	Tijd	Varb 67, 68, 69	0,707
17	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

Bijlage 4 Schalen Advocatenkantoor CD, Wetenschappelijk Instituut & Ziekenhuis

Met behulp van de optie if item deleted kan nagegaan worden of en welke items schaal verwijderd kunnen worden om de homogeniteit van de schaal te doen toenemen. Voor de schalen kennisbehoefte en kennisgebruik blijkt dit niet mogelijk. . Omdat deze schalen elk uit maar twee variabelen bestaan heeft een factor analyse op deze schalen weinig zin. Derhalve zullen de variabelen uit deze twee schalen los gemeten worden. Door uit de schaal openheid de variabele c37 (*Binnen mijn afdeling zijn de mensen qua communicatie gesloten*) te verwijderen verbeterd de homogeniteit van deze schaal voldoende (Cronbach alpha = 0,718). Door uit de schaal autonomie de variabele c43 (*Ik ben in mijn werktempo afhankelijk van de kennis van collega's*) te verwijderen verbeterd de homogeniteit van deze schaal voldoende (Cronbach alpha = 0,644). Door uit de schaal Communicatieklimaat de variabele c49 (*Ik heb regelmatig informeel contact met mijn collega's*) te verwijderen verbeterd de homogeniteit van deze schaal voldoende (Cronbach alpha = 0,676). Door uit de schaal Helderheid doelen en visie de variabele c51 te verwijderen verbeterd de homogeniteit van deze schaal voldoende (Cronbach alpha = 0,662).

Item-Total Statistics Kennisbehoefte

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk	3,99	1,247	,157	.(a)
Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	4,63	,377	,157	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics Kennisgebruik

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken	3,34	1,490	,287	.(a)
De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie	4,45	,506	,287	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics Openheid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Binnen mijn afdeling wordt openhartig over fouten en/of vergissingen gesproken	10,43	3,548	,293	-,204(a)
Als ik ergens mee zit is er altijd wel een collega waar ik aan kan kloppen	9,61	4,061	,373	-,205(a)
Teleurstellingen worden binnen mijn afdeling met elkaar gedeeld	10,34	3,195	,373	-,370(a)
Binnen mijn afdeling zijn de mensen qua communicatie gesloten	11,25	7,350	-,383	,718

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics Autonomie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik kan mijn werktempo zelf bepalen	10,62	6,272	,339	,383
Ik ben in mijn werktempo afhankelijk van de kennis van collega's	11,45	7,080	,085	,644
Ik heb in mijn werk de vrijheid eigen doelen te bepalen	10,98	6,048	,373	,350
Ik kan zelf bepalen hoe ik mijn werkzaamheden uitvoer	10,35	6,664	,473	,309

Item-Total Statistics Communicatieklimaat

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Als het nodig is, kunnen collega's in deze organisatie elkaar om hulp vragen	12,21	4,684	,504	,449
Ik kan gemakkelijk bij mijn direct leidinggevende naar binnen lopen om iets te vragen	11,81	5,628	,497	,480
Ik heb regelmatig formeel contact met mijn collega's als onderdeel van mijn werk	12,43	4,930	,424	,520
Ik heb regelmatig informeel contact met mijn collega's	11,92	6,819	,181	,676

Item-Total Statistics Helderheid doelen en visie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Er is een duidelijke visie die wordt gedeeld door alle medewerkers van deze organisatie	6,32	14,074	,347	,253
Ik ben op de hoogte van de doelstellingen van deze organisatie	5,46	4,477	,260	,662
De doelstellingen worden helder gecommuniceerd naar de medewerkers	6,36	14,423	,369	,257

De uiteindelijke schalen voor de vergelijking zien er als volgt uit:

#	Schaal	Variabelen of vragen (zie bijlage voor vragen)	Cronbach alpha
1	Kennisbehoefte1	Varb4	n.v.t.
2	Kennisbehoefte2	varb6	n.v.t.
3	Kennisontwikkeling	Varb7 – varb11	0,666
4	Kennistoegang	Varb12 – varb14	0,740
5	kennisdelen binnen afdeling	Varb15 – varb20	0,762
6	Kennisdelen buiten afdeling	Varb21-varb24	0,657
7	Kennisgebruik1	Varb25	n.v.t.
8	Kennisgebruik2	Varb26	n.v.t.
9	Kennisevaluatie	Varb27-varb30	0,680
10	Openheid	Varc34-varc36*	0,718
11	respect	Varc38-varc41	0,795
12	Autonomie	Varc42, varc44, varc45*	0,644
13	Communicatieklimaat	Varc46-varc48*	0,676
14	Helderheid doelen en visie	Varc50, varc52*	0,662
15	Betrokkenheid	Varc53-varc57	0,663
16	Stimulatie	Varc58-varc61	0,729
17	Feedback	Varc62-varc66	n.v.t.
18	Tijd	Varc67-varc70	n.v.t.
19	Betrokkenheid management	Varb33	n.v.t.

**Bijlage 5 Samenhang tussen omgevingsfactoren en
kennisprocessen kantoren MN, JK, KL & CD**

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Openheid: Er is een matig verband tussen openheid en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,466$, $p < 0.05$), openheid en kennisgebruik ($r = 0,479$, $p < 0.05$) en openheid en kennisevaluatie ($r=0,311$, $p<0,05$). Er is geen samenhang tussen openheid en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.
- Respect: Er is een matig verband tussen respect en kennisontwikkeling ($r = 0,479$, $p < 0.05$) en respect en kennisdelen ($r = 0,407$, $p < 0.05$). Ook is er een matig verband tussen respect en kennisgebruik ($r = 0,548$, $p < 0.05$) en respect en kennisevaluatie ($r = 0,408$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen respect en kennisbehoefte ($r = 0,357$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen respect en kennistoegang en respect en kennisdelen buiten de afdeling.
- Autonomie: Er is een zwak verband tussen autonomie en kennisevaluatie ($r=0,277$, $p<0.05$). Er is geen samenhang tussen autonomie en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang kennisdelen binnen de afdeling, kennisdelen buiten de afdeling en kennisgebruik.
- Communicatieklimaat: Er is een matig verband tussen communicatieklimaat en kennisgebruik ($r = 0,499$, $p < 0.05$) en communicatieklimaat en kennisevaluatie ($r = 0,429$, $p < 0.05$). Ook is er een matig verband tussen communicatieklimaat en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,397$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen communicatieklimaat en kennisbehoefte ($r=0,296$, $p<0.05$) en communicatieklimaat en kennisontwikkeling ($r=0,275$, $p<0,05$). Er is geen samenhang tussen communicatieklimaat en kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.
- Helderheid doelen: Er is een matig verband tussen heldere doelen en kennistoegang ($r = 0,483$, $p < 0.05$) en tussen heldere doelen en kennisgebruik ($r = 0,534$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen heldere doelen en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,383$, $p < 0.05$) en tussen heldere doelen en kennisevaluatie ($r = 0,345$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen helderheid doelen en kennisdelen buiten de afdeling ($r=0,285$, $p<0.05$). Er is geen samenhang tussen heldere doelen en kennisbehoefte en tussen heldere doelen en kennisontwikkeling.
- Betrokkenheid: Er is een matig verband tussen betrokkenheid en kennisgebruik (r

= 0,405, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen betrokkenheid en kennisevaluatie ($r = 0,293$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen betrokkenheid en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdelen binnen de afdeling en kennisdelen buiten de afdeling.

- Stimulatie: Er is een matig verband tussen stimulatie en kennisgebruik ($r = 0,635$, $p < 0.05$) en stimulatie en kennisevaluatie ($r = 0,417$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen stimulatie en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,328$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen stimulatie en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.
- Feedback: Er is een matig verband tussen feedback en kennisdelen binnen de afdeling ($r = 0,528$, $p < 0.05$) en feedback en kennisgebruik ($r = 0,528$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen feedback en kennisevaluatie ($r = 0,327$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen feedback en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang en kennisdelen buiten de afdeling.
- Tijdsdruk: Er is een matig verband tussen tijdsdruk en kennisgebruik ($r = 0,535$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen tijdsdruk en kennisdelen buiten de afdeling ($r = 0,366$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen tijd en kennisbehoefte, kennistoegang, kennisdelen binnen de afdeling en kennisevaluatie.
- Betrokkenheid management bij kennisdeling: Er is een matig verband tussen betrokkenheid van het management en kennisgebruik ($r = 0,521$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen betrokkenheid van het management en kennisbehoefte, kennisontwikkeling, kennistoegang, kennisdelen binnen de afdeling en kennisdelen buiten de afdeling.

Bijlage 6 Samenhang tussen omgevingsfactoren en IT kantoor CD

Correlations

	Het management matrizen dat wezen belangrijk is	opniteit schaal	respect schaal	autonomi schaal	communicatie klimaat schaal	helderheid oetschaal	betrokken eidschaal	stimulatie schaal	feedback schaal	lijdschaal	Gebruik e-mail	Gebruik Intranet	Gebruik Internet	Gebruik Databanken	Gebruik Groenware/ Woning Communities	Gebruik Kennissy stamen
Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	1	.321 .074 32	-.027 .290 30	-.027 .290 30	-.177 .358 30	-.412 .021 31	-.412 .021 31	-.442 .013 31	-.371 .040 31	-.237 .108 31	-.153 .402 32	109 .454 32	109 .454 32	-.139 .446 32	-.073 .717 27	115 .559 28
opniteit schaal		1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.343 .055 30	.343 .055 30	.510 .003 30	.546 .003 32	.420 .014 32	.328 .062 33	.078 .066 33	.193 .261 33	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
respect schaal			1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.343 .055 30	.510 .003 30	.546 .003 32	.420 .014 32	.328 .062 33	.078 .066 33	.193 .261 33	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
autonomi schaal				1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	.420 .014 32	.328 .062 33	.078 .066 33	.193 .261 33	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
communicatie klimaat schaal					1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	.420 .014 32	.328 .062 33	.078 .066 33	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
helderheid oetschaal						1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	.420 .014 32	.328 .062 33	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
betrokken eidschaal							1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	.420 .014 32	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
stimulatie schaal								1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	-.075 .078 33	-.018 .927 28	215 .264 29
feedback schaal									1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	-.075 .078 33	215 .264 29
lijdschaal										1	.411 .024 32	.228 .210 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	215 .264 29
Gebruik e-mail											1	.411 .024 32	.591 .000 30	.510 .003 30	.546 .003 32	215 .264 29
Gebruik Intranet												1	.411 .024 32	.591 .000 30	.510 .003 30	215 .264 29
Gebruik Internet													1	.411 .024 32	.591 .000 30	215 .264 29
Gebruik Databanken														1	.411 .024 32	215 .264 29
Gebruik Groenware/Woning Communities															1	215 .264 29
Gebruik Kennissystemen																215 .264 29

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Openheid: Er is geen verband tussen openheid en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Respect: Er is een matig verband tussen respect en het gebruik van intranet ($r = 0,421$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen het gebruik van e-mail, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Autonomie: Er is een negatief verband tussen autonomie en het gebruik van databanken. Er is geen verband tussen autonomie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, groupware en kennissystemen.
- Communicatieklimaat: Er is geen verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van intranet, internet, e-mail, databanken, groupware en kennissystemen.
- Helderheid doelen: Er is geen verband tussen de helderheid van doelen en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Betrokkenheid: Er is geen verband tussen betrokkenheid en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Stimulatie: Er is een matig verband tussen stimulatie en het gebruik van kennissystemen ($r = 0,499$, $p < 0.05$). Er is geen samenhang tussen stimulatie en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Feedback: Er is geen samenhang tussen feedback en het gebruik van groupware, e-mail, intranet, internet, databanken en kennissystemen.
- Tijdsdruk: Er is geen samenhang tussen tijdsdruk en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Betrokkenheid management bij kennisdeling: Er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van internet ($r = -0,358$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van e-mail, intranet, databanken, groupware en kennissystemen.

Bijlage 7 Samenhang tussen omgevingsfactoren en technieken kantoor CD

	Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	openheid schaal	respectschaal	autonomi eschaal	communicatie klimaat schaal	helderheid doelschaal	betrokkenheidschaal	stimulatie schaal	feedback schaal	tijdschaal	Gebruik thesauri/synoniemenlijsten	Gebruik hyperlinks	Gebruik Brainstormersessies
Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.321 .074 32	-.027 .890 31	.150 .399 29	.177 .368 29	.412* .021 31	.302 .111 29	.442* .013 31	.371* .040 31	.237 .199 31	-.240 .201 30	-.471** .007 31	.130 .477 32
openheidschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.321 .074 32	.411* .024 30	.228 .210 32	.691** .000 30	.343 .055 32	.303 .103 30	.510** .003 32	.849** .000 32	.429* .014 32	.100 .592 31	-.167 .380 32	.316 .073 33
respectschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.027 .890 32	.411* .024 30	.110 .561 32	.662** .000 30	.298 .109 30	.440* .017 29	.298 .110 30	.417* .022 30	.389* .034 30	.003 .987 28	.090 .641 29	.255 .174 30
autonomi eschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.160 .389 31	.110 .561 32	.1 .661 32	-.021 .913 30	.157 .390 32	.183 .332 30	.336 .060 32	.158 .395 32	.327 .068 32	.075 .864 30	-.119 .523 31	-.035 .851 32
communicatie klimaat schaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.177 .368 29	.691** .000 30	.021 .913 30	1 .000 30	.398* .029 30	.604** .001 29	.540** .002 30	.560** .001 30	.529** .003 30	-.050 .802 28	.078 .686 29	.336 .070 30
helderheid doelschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.412* .021 32	.288 .109 30	.157 .390 32	.398* .029 30	1 .006 32	.488** .006 30	.579** .001 32	.577** .001 32	.383* .031 32	.219 .246 30	-.167 .368 31	.265 .143 32
betrokkenheidschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.302 .111 29	.440* .017 30	.183 .332 30	.604** .001 29	.488** .006 30	1 .006 30	.718** .000 30	.509** .004 30	.603** .000 30	-.049 .803 28	.074 .703 29	.487** .006 30
stimulatie schaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.442* .013 31	.510** .003 32	.288 .110 30	.540** .002 30	.579** .001 32	.716** .001 32	1 .32 32	.876** .000 32	.576** .001 32	.152 .422 30	-.130 .465 31	.435* .013 32
feedback schaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.371* .040 31	.648** .022 30	.156 .395 32	.560** .001 30	.577** .001 32	.509** .004 30	.876** .000 32	1 .000 32	.872** .000 32	.203 .161 30	.234 .206 31	.489** .007 32
tijdschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.237 .199 31	.429* .014 32	.327 .068 32	.529** .003 30	.383* .031 32	.603** .000 30	.575** .001 32	.872** .000 32	1 .000 32	-.063 .740 30	-.164 .409 31	.266 .100 32
Gebruik thesauri/synoniemenlijsten	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.240 .007 201	.100 .592 31	.075 .664 28	-.050 .802 28	.219 .346 30	-.049 .703 29	-.152 .422 30	-.263 .161 30	-.063 .740 31	1 .463** 31	.463** .010 30	.111 .552 31
Gebruik hyperlinks	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.471** .007 30	.090 .641 29	.119 .523 31	.078 .686 29	.167 .368 31	.074 .703 29	-.130 .465 31	-.234 .205 31	-.154 .409 30	.463** .010 31	1 .522 32	.091 .622 32
Gebruik Brainstormersessies	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.130 .477 32	.265 .174 30	-.035 .851 32	.336 .070 30	.265 .143 32	.487** .006 30	.435* .013 32	.469** .007 32	.296 .100 32	.111 .552 31	.091 .622 32	1 .622 33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Openheid: Er is geen samenhang tussen openheid en het gebruik van hyperlinks, brainstormen en thesauri.
- Respect: Er is geen verband tussen respect en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Autonomie: Er is geen verband tussen autonomie en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Communicatieklimaat: Er is geen verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Helderheid doelen: Er is geen verband tussen de helderheid van de doelen en thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Betrokkenheid: Er is een matig verband tussen betrokkenheid en brainstormen ($r = 0,487$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid en thesauri en hyperlinks.
- Stimulatie: Er is een matig verband tussen stimulatie en brainstormen ($r = 0,435$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen stimulatie en thesauri en hyperlinks.
- Feedback: Er is een matig verband tussen feedback en brainstormen ($r = 0,469$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen feedback en thesauri en hyperlinks.
- Tijdsdruk: Er is geen verband tussen tijdsdruk en thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Betrokkenheid management bij kennisdeling: Er is een negatief verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van hyperlinks ($r = -0,471$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van thesauri en brainstormen.

**Bijlage 8 Samenhang tussen omgevingsfactoren en overige
hulpmiddelen kantoor CD**

	Het manipuleren van de kennistels belangrijks	opsteld schaal	respectievel schaal	autonomi schaal	communicatie klimatschaal	helderheid oetschaal	betrokken eetschaal	stimulatie schaal	feedback schaal	gebruik diverse overleggen	gebruik modellen	gebruik document en	gebruik Bibliotheek projecten	gebruik samenwerken in projecten	gebruik collaboratie omgeving en	gebruik collaboratie omgeving en	gebruik collaboratie omgeving en	gebruik collaboratie omgeving en
Het management laat zien dat kennisdelen belangrijks	1	.321	.027	.160	.177	.412	.502	.442	.371	.237	.043	-.073	-.184	-.017	-.009	-.009	-.009	.063
Pearson Correlation		.800	.389	.389	.389	.021	.111	.013	.040	.189	.816	.960	.913	.926	.969	.911	.911	.32
N		32	29	31	29	31	29	31	31	31	32	32	32	32	32	32	32	32
geenheidschaal		1	.411	.228	.261	.343	.303	.510	.548	.429	.163	.379	-.020	.324	.408	.349	.349	.32
Pearson Correlation		.074	.024	.210	.000	.005	.103	.003	.000	.014	.366	.030	.813	.846	.071	.018	.018	.046
N		32	30	30	30	32	30	32	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33
respectievel		.411	.027	.110	.000	.268	.440	.268	.417	.389	.048	.431	-.314	.136	.128	.128	.128	.114
Pearson Correlation		.890	.024	.661	.000	.100	.100	.110	.022	.034	.760	.017	.042	.476	.510	.460	.460	.548
N		29	30	30	30	30	29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	.30
autonomieschaal		.180	.228	.110	.1	.157	.163	.336	.156	.327	.066	.067	.043	.234	.000	.194	.194	.164
Pearson Correlation		.389	.210	.561	.913	.380	.332	.060	.395	.068	.760	.536	.813	.668	.204	.1000	.287	.287
N		32	30	30	30	30	30	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	.32
communicatieklimats		.177	.062	.021	.1	.368	.004	.540	.500	.529	.060	.353	.103	.227	.444	.444	.444	.181
haal		.358	.000	.000	.913	.029	.001	.002	.001	.003	.673	.056	.586	.220	.010	.014	.014	.338
N		32	30	30	30	30	29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	.30
helderheidschaal		.412	.346	.167	.388	.1	.468	.579	.577	.382	.004	.384	.034	.084	.128	.128	.128	.061
Pearson Correlation		.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100	.100
N		31	32	30	30	32	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	.32
betrokkenheidschaal		.302	.303	.400	.183	.809	.469	.1	.716	.609	.204	.176	.116	.134	.077	.077	.077	.261
Pearson Correlation		.111	.103	.017	.332	.001	.006	.000	.004	.000	.270	.346	.546	.009	.005	.005	.005	.166
N		29	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	.30
stimulatieschaal		.442	.510	.298	.336	.540	.579	.716	.1	.679	.118	.285	.003	.046	.326	.448	.448	.320
Pearson Correlation		.013	.003	.110	.090	.002	.001	.000	.000	.001	.522	.114	.969	.802	.084	.010	.010	.074
N		31	32	30	32	30	32	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	.32
feedbackschaal		.371	.648	.417	.166	.560	.577	.609	.876	.1	.672	.066	.251	.218	.218	.218	.218	.109
Pearson Correlation		.040	.000	.022	.395	.001	.001	.004	.000	.000	.762	.167	.338	.316	.238	.021	.021	.564
N		31	32	30	32	30	32	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	.32
tidschaal		.237	.420	.369	.327	.529	.863	.679	.672	.1	.141	.346	.066	.210	.430	.431	.431	.239
Pearson Correlation		.169	.014	.054	.068	.003	.031	.000	.000	.000	.443	.053	.718	.248	.016	.016	.016	.167
N		31	32	30	32	30	32	30	32	32	32	32	32	32	32	32	32	.32
gebruik diverse		.043	.163	.048	.056	.080	.004	.204	.118	.056	.1	.050	.138	.194	.113	.102	.102	.007
Pearson Correlation		.816	.360	.799	.790	.073	.885	.279	.522	.762	.443	.757	.446	.279	.538	.285	.285	.590
N		32	33	30	30	32	30	32	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33
gebruik modellen		.000	.370	.037	.363	.384	.179	.285	.251	.346	.056	.1	.102	.076	.083	.267	.267	.304
Pearson Correlation		.962	.030	.431	.036	.030	.346	.114	.167	.043	.797	.073	.673	.692	.132	.085	.085	.085
N		32	33	30	32	30	32	30	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33
gebruik persoonlijke documenten		.073	.020	.314	.063	.103	.034	.003	.175	.086	.138	.102	.1	.283	.303	.054	.054	.423
Pearson Correlation		.560	.913	.062	.613	.866	.865	.646	.686	.338	.718	.446	.573	.088	.082	.767	.767	.014
N		32	33	30	32	30	32	30	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33
gebruik Bibliotheek		.184	.005	.136	.068	.229	.965	.514	.802	.318	.248	.276	.674	.068	.356	.368	.368	.777
Pearson Correlation		.313	.846	.475	.668	.229	.965	.514	.802	.318	.248	.276	.674	.068	.356	.368	.368	.777
N		32	33	30	32	30	32	30	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33
gebruik samenwerken in projecten		.017	.324	.127	.234	.473	.336	.336	.218	.430	.113	.083	.303	.303	.054	.054	.054	.541
Pearson Correlation		.929	.071	.510	.204	.010	.853	.064	.230	.016	.539	.652	.092	.355	.000	.000	.000	.001
N		31	32	29	31	29	31	29	31	31	32	32	32	32	32	32	32	.32
gebruik persoonlijke documenten		.006	.408	.128	.000	.444	.129	.501	.407	.431	.192	.207	.054	.152	.019	.1	.1	.469
Pearson Correlation		.959	.018	.499	.1000	.014	.481	.005	.010	.021	.285	.132	.767	.398	.000	.000	.000	.004
N		32	33	30	32	30	32	30	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33
gebruik persoonlijke documenten (PDP)		.063	.349	.114	.194	.181	.061	.320	.109	.239	.067	.304	.051	.541	.468	.468	.468	.1
Pearson Correlation		.911	.046	.548	.287	.338	.740	.165	.074	.554	.167	.005	.014	.777	.001	.001	.001	.004
N		32	33	30	32	30	32	30	32	32	33	33	33	33	33	33	33	.33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Autonomie: Er is geen verband tussen autonomie en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Communicatieklimaat: Er is een matig verband tussen communicatieklimaat en samenwerken in projectteams ($r = 0,473$, $p < 0.05$) en communicatieklimaat en functioneringsgesprekken ($r = 0,444$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen communicatieklimaat en het gebruik van modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Helderheid van doelen: Er is een zwak verband tussen helderheid van doelen en het gebruik van modellen ($r = 0,384$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen helderheid van doelen en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Betrokkenheid: Er is een matig verband tussen betrokkenheid en samenwerken in projectteams ($r = 0,477$, $p < 0.05$) en tussen betrokkenheid en functioneringsgesprekken ($r = 0,501$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen betrokkenheid en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Stimulatie: Er is een matig verband tussen stimulatie en functioneringsgesprekken ($r = 0,448$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen stimulatie en samenwerken in projectteams, het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan, het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Feedback: Er is een matig verband tussen feedback en functioneringsgesprekken ($r = 0,407$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen feedback en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Tijdsdruk: Er is een matig verband tussen tijdsdruk en samenwerken in projectteams ($r = 0,430$, $p < 0.05$) en tijdsdruk en functioneringsgesprekken ($r = 0,431$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen tijdsdruk en het gebruik van modellen, diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek en het persoonlijk

ontwikkelplan.

- Betrokkenheid management bij kennisdeling: Er is geen verband tussen betrokkenheid van het management bij kennisdeling en het gebruik van diverse overleggen, modellen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.

Bijlage 9 Samenhang tussen IT en kennisprocessen kantoor CD

Correlations

		Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden en	Het management laten zien dat kennis belangrijk is	koninkwille ngschaal	Koegang schaal	kdelenb in afschaal	kdelencollu b ardschaal	kdelenind ividualit at dschaal	kgbruiks chaal	kevaluatie schaal	Gebruik e-mail	Gebruik intranet	Gebruik Internet	Gebruik Databanken	Gebruik Groepswerk/ Working Communities	Gebruik Kennis steman
Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden en	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.114	.042	-.080	.309*	-.136	.311	.324	.065	.084	.161	.148	.036	-.256	-.058
	N	33	.534	.816	.666	.022	.33	.075	.070	.646	.724	.371	.410	.844	.188	.760
Het management laten zien dat kennis belangrijk is	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.114	1	-.144	.208	.093	-.271	.291	.532**	.467**	.153	.109	-.358*	-.130	.073	.115
	N	.534	.433	.433	.252	.812	.133	.106	.002	.008	.402	.554	.044	.446	.717	.559
koninkwillingeschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.042	-.144	1	.123	.443**	.334	.050	.274	.483**	.280	.208	.130	.073	.036	.136
	N	.815	.433	.33	.465	.010	.067	.782	.129	.006	.106	.246	.471	.686	.861	.481
Koegangschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.080	.208	.123	1	.520**	-.164	.136	.227	.235	.378*	.061	-.061	.083	.104	.260
	N	.656	.262	.465	.405	.002	.391	.440	.213	.203	.030	.734	.735	.948	.597	.190
kdelenb in afschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.309*	.093	.043**	.520**	1	.080	.333	.554**	.434*	.362*	.404*	.086	.119	.010	.210
	N	.022	.612	.010	.002	.33	.740	.058	.001	.015	.038	.020	.588	.509	.969	.274
kdelencollu b ardschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.136	-.271	.334	.154	.080	1	-.146	.029	-.101	-.227	.124	-.226	-.022	-.176	.159
	N	.462	.133	.067	.391	.740	.33	.417	.875	.569	.205	.462	.205	.875	.363	.410
kdelenind ividualit at dschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.311	.291	.050	.136	.333	-.146	1	.332	.221	.165	-.053	.129	.129	-.041	.342
	N	.078	.106	.782	.440	.058	.417	.063	.063	.232	.276	.771	.474	.475	.894	.069
kgbruiks chaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.324	.532**	.274	.227	.554**	.028	.332	1	.628**	.168	.432*	.153	.109	.016	.232
	N	.070	.002	.129	.213	.001	.875	.063	.32	.31	.365	.014	.403	.554	.836	.234
kevaluatieschaal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.085	.467**	.483**	.235	.494*	-.101	.221	.628**	1	.353	.268	-.087	.034	.180	.381*
	N	.848	.008	.008	.203	.015	.589	.232	.000	.000	.051	.104	.542	.868	.343	.060
Gebruik e-mail	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.064	.153	.280	.378*	.362*	-.227	.195	.169	.343	1	.002	.159	.306	.073	.207
	N	.724	.402	.106	.030	.038	.205	.276	.355	.051	.809	.376	.083	.713	.281	.281
Gebruik intranet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.161	.109	.208	.061	.404*	.124	-.053	.432*	.268	-.092	1	.167	.309	.271	.260
	N	.371	.564	.246	.734	.020	.492	.771	.014	.104	.509	.363	.33	.080	.162	.141
Gebruik Internet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.148	-.365*	.130	-.061	.098	-.226	.129	-.153	-.087	.156	.167	1	.346*	.148	.194
	N	.410	.044	.471	.735	.688	.205	.474	.403	.642	.376	.383	.33	.047	.463	.314
Gebruik Databanken	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.036	-.136	.073	.083	.119	-.022	.129	.109	.034	.306	.309	.340*	1	.268	.268
	N	.844	.446	.686	.648	.509	.902	.475	.554	.868	.083	.080	.047	.047	.186	.116
Gebruik Groepswerk/Working Communities	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.256	.073	.036	.104	.010	-.179	-.041	.016	.180	.073	.271	.148	.258	1	.337
	N	.188	.717	.861	.597	.959	.353	.834	.936	.160	.713	.162	.463	.160	.28	.079
Gebruik kennisystemen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.059	.115	.136	.250	.210	.156	.342	.232	.381*	.207	.280	.184	.298	.337	1
	N	.760	.559	.481	.190	.274	.410	.069	.234	.060	.281	.141	.314	.116	.079	.29

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- Kennisbehoefte: Er is geen verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisontwikkeling: Er is geen verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennistoegang: Er is een zwak verband tussen kennistoegang en het gebruik van e-mail ($r = 0,379$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennistoegang en het gebruik van intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling: Er is geen verband tussen kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van e-mail, intranet, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling: Er is geen verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van kennissystemen, e-mail, intranet, internet, databanken en groupware.
- Kennisgebruik: Er is een matig verband tussen kennisgebruik en het gebruik van intranet ($r = 0,432$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisgebruik en het gebruik van e-mail, internet, databanken, groupware en kennissystemen.
- Kennisevaluatie: Er is een zwak verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van kennissystemen ($r = 0,381$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van e-mail en het gebruik van intranet, internet, databanken en groupware.

Bijlage 10 Samenhang tussen technieken en kennisprocessen kantoor CD

Correlations

	Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	konwikkeli ngschaal	Koegang schaal	Kdelenbin afschaal	Kdelencollbu itatschaal	Kdelenind ividubitar dschaal	kebruiks chaal	kevaluatie schaal	Gebruik thesauri/ synoniem enlijsten	Gebruik hyperlinks	Gebruik Brainstorm sessies
Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	1	.114	.042	-.080	.399*	-.136	.311	.324	.085	-.350	-.060	-.082
		.534	.815	.656	.022	.462	.078	.070	.648	.063	.744	.734
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33
Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	.114	1	-.144	.208	.093	-.271	.291	.532**	.467**	-.240	-.471**	.130
	.534		.433	.262	.612	.133	.106	.002	.008	.201	.007	.477
	32	32	32	32	32	32	32	31	31	30	31	32
konwikkeli ngschaal	.042	-.144	1	.123	.443**	.334	.060	.274	.483**	.103	.240	.306
	.815	.433		.495	.010	.067	.782	.129	.006	.582	.188	.084
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33
Koegang schaal	-.080	.208	.123	1	.520**	.164	.139	.227	.235	-.079	-.002	.147
	.666	.262	.495		.002	.391	.440	.213	.203	.673	.990	.413
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33
Kdelenbinafschaal	.399*	.093	.443**	.520**	1	.060	.333	.564**	.434*	-.126	.179	.110
	.022	.612	.010	.002		.740	.068	.001	.015	.498	.327	.542
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33
Kdelencollubuitatschaal	-.136	-.271	.334	.164	.060	1	-.146	.029	-.101	-.005	.122	.092
	.462	.133	.057	.391	.740		.417	.875	.589	.980	.505	.612
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33
Kdelenindividubuitatschaal	.311	.281	.060	.139	.333	-.146	1	.332	.221	.165	-.041	.124
	.078	.106	.782	.440	.068	.417		.063	.232	.375	.825	.490
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33
kebruikschaal	.324	.532**	.274	.227	.564**	.029	.332	1	.628**	-.173	-.330	.302
	.070	.002	.129	.213	.001	.875	.063		.000	.362	.070	.063
	32	31	32	32	32	32	32	32	31	30	31	32
kevaluatieschaal	.085	.467**	.483**	.235	.434*	-.101	.221	.628**	1	.071	.065	.343
	.648	.008	.006	.203	.015	.588	.232	.000		.713	.617	.059
	31	31	31	31	31	31	31	31	31	29	30	31
Gebruik thesauri/synoniemenlijsten	-.350	-.240	.103	-.079	-.126	-.006	.165	-.173	.071	1	.463**	.111
	.063	.201	.682	.673	.498	.980	.375	.362	.713	.010	.562	.552
	31	30	31	31	31	31	31	30	29	31	30	31
Gebruik hyperlinks	-.060	-.471**	.240	-.002	.179	.122	-.041	-.330	.095	.463**	1	.091
	.744	.007	.186	.990	.327	.505	.825	.070	.327	.010	.622	.622
	32	31	32	32	32	32	32	31	30	30	32	32
Gebruik Brainstorm sessies	-.062	.130	.306	.147	.110	.092	.124	.302	.343	.111	.081	1
	.734	.477	.084	.542	.477	.612	.490	.063	.562	.562	.622	.622
	33	32	33	33	33	33	33	32	31	31	32	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Kennisbehoefte: Er is geen verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisontwikkeling: Er is geen verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van brainstormen, thesauri en hyperlinks.
- Kennistoegang: Er is geen verband tussen kennistoegang en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling: Er is geen verband tussen kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling: Er is geen verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van thesauri, hyperlinks en brainstormen.
- Kennisgebruik: Er is geen verband tussen kennisgebruik en het gebruik van hyperlinks, brainstormen en thesauri.
- Kennisevaluatie: Er is geen verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van brainstormen, thesauri en hyperlinks.

Bijlage 11 Samenhang tussen overige hulpmiddelen en kennisprocessen kantoor CD

Correlations

	Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	Koninkrijksschaal	Moegangsschaal	Idelenbinnenschaal	Idelencolibuitaarschaal	Kieslennindubuitaarschaal	Vgbuisschaal	Kevaluatieschaal	Gebruik diverse overleggen	Gebruik modellen	Gebruik Persoonlijke documenten	Gebruik Bibliotheek	Gebruik samenwerken in projectteams	Gebruik coachingfuncties	Gebruik persoonlijk ontwikkelplan (POP)
Pearson Correlation	1	.114	.042	-.080	.399*	-.136	.311	.324	.085	-.354*	-.009	-.041	.300*	-.206	-.049	-.126
Sig. (2-tailed)		.534	.816	.666	.022	.462	.078	.070	.648	.043	.962	.822	.046	.256	.788	.466
N	33	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	.114	1	-.144	.208	.083	-.271	.291	.532*	.467**	.043	-.009	-.073	-.184	-.017	-.009	.093
Sig. (2-tailed)	.534		.439	.252	.612	.133	.106	.002	.006	.816	.962	.590	.313	.029	.959	.811
N	32	32	32	32	32	32	32	31	31	32	32	32	32	31	32	32
Pearson Correlation	.042	-.144	1	.123	.443**	.334	.050	.274	.493**	.218	.371*	.270	.391*	.221	.007	.249
Sig. (2-tailed)	.816	.453		.495	.010	.087	.782	.129	.006	.023	.034	.128	.025	.223	.712	.163
N	33	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	-.080	.208	.123	1	.520**	.164	.139	.227	.235	-.032	.523**	-.240	-.109	-.065	.168	.063
Sig. (2-tailed)	.656	.252	.465	.002	.002	.391	.440	.213	.203	.881	.000	.176	.546	.725	.351	.808
N	33	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	.399*	.083	.443**	1	.520**	.080	.333	.564**	.434*	.238	.544**	-.123	.331	.148	.140	.182
Sig. (2-tailed)	.022	.612	.010	.002	.002	.098	.001	.015	.015	.180	.000	.496	.080	.415	.417	.312
N	33	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	-.136	-.271	.334	.164	.090	1	-.140	.029	.101	.020	.181	-.224	.192	.032	.006	.124
Sig. (2-tailed)	.462	.133	.057	.391	.740		.417	.875	.589	.910	.288	.211	.284	.861	.706	.463
N	33	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	.311	.291	.050	.139	.333	.417	1	.332	.221	-.443**	.138	.377*	.065	.189	.004	.473**
Sig. (2-tailed)	.078	.106	.782	.440	.068	.417		.063	.232	.010	.442	.030	.720	.354	.984	.005
N	33	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	.324	.532**	.274	.227	.564**	.029	.332	1	.628**	-.086	.381*	-.148	.059	.244	.184	.205
Sig. (2-tailed)	.070	.002	.129	.213	.001	.875	.083	.32	.000	.639	.032	.425	.749	.186	.314	.261
N	32	31	32	32	32	32	32	32	1	32	32	32	32	31	32	32
Pearson Correlation	.095	.467**	.483**	.236	.434*	-.101	.221	.628**	1	.184	.525**	-.126	.121	.180	.191	.414*
Sig. (2-tailed)	.646	.006	.006	.203	.016	.598	.232	.000	.000	.378	.002	.499	.516	.217	.304	.021
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	30	31	31
Pearson Correlation	-.354*	.043	.218	-.022	-.239	.020	-.443**	-.086	.194	1	-.090	-.138	-.184	.113	.192	-.097
Sig. (2-tailed)	.043	.816	.223	.891	.180	.910	.010	.539	.378		.757	.445	.279	.539	.285	.590
N	32	32	33	33	33	33	33	32	31	33	33	33	33	32	33	33
Pearson Correlation	-.009	.009	.271*	.620**	.644**	.191	.198	.391*	.525**	.056	1	-.102	.076	.083	.287	.304
Sig. (2-tailed)	.962	.962	.034	.000	.000	.288	.442	.032	.002	.767		.573	.874	.862	.132	.086
N	33	32	33	33	33	33	33	32	.31	.33	.33	.33	.33	.32	.33	.33
Pearson Correlation	-.041	-.073	.129	.178	.496	.211	.030	.425	.466	.373	-.102	1	.283	.303	.054	.423*
Sig. (2-tailed)	.822	.590	.129	.178	.000	.411	.030	.425	.466	.373			.086	.092	.797	.014
N	33	32	33	33	33	33	33	32	.31	.33	.33	.33	.33	.33	.33	.33
Pearson Correlation	.360*	-.184	.391*	.109	.331	.192	.065	.059	.121	.194	.076	.293	1	.160	.152	.061
Sig. (2-tailed)	.046	.313	.025	.546	.000	.284	.720	.740	.516	.574	.068	.393		.366	.398	.777
N	33	32	33	33	33	33	33	32	.31	.33	.33	.33	.33	.32	.33	.33
Pearson Correlation	-.200	-.017	.221	-.065	.149	.032	.199	.244	.189	.113	.083	.303	.199	1	.519**	.541**
Sig. (2-tailed)	.266	.929	.223	.725	.415	.961	.354	.186	.317	.539	.952	.092	.396	.001	.000	.004
N	32	31	32	32	32	32	32	31	.30	.32	.32	.32	.32	.32	.32	.32
Pearson Correlation	-.049	-.009	.087	.168	.146	.068	.004	.184	.191	.192	.267	.054	-.162	.819**	1	.489**
Sig. (2-tailed)	.768	.969	.712	.351	.417	.706	.984	.314	.364	.285	.333	.767	.162	.368	.000	.004
N	33	32	33	33	33	33	33	32	.31	.33	.33	.33	.33	.32	.33	.33
Pearson Correlation	-.128	.083	.249	.083	.182	-.124	.473**	.205	.414*	-.087	.061	.423*	.051	.541**	.489**	1
Sig. (2-tailed)	.466	.163	.008	.312	.463	.005	.005	.261	.560	.085	.777	.001	.777	.001	.004	.004
N	33	32	33	33	33	33	33	32	.31	.33	.33	.33	.33	.32	.33	.33

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Kennisbehoefte: Er is een negatief verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van diverse overleggen ($r = -0,354$, $p < 0.05$). Er is een zwak verband tussen kennisbehoefte en het gebruik van de bibliotheek ($r = 0,350$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisbehoefte en modellen, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, het persoonlijk ontwikkelplan en functioneringsgesprekken.
- Kennisontwikkeling: Er is een zwak verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van modellen ($r = 0,371$, $p < 0.05$) en tussen kennisontwikkeling en het gebruik van de bibliotheek ($r = 0,391$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisontwikkeling en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennistoegang: Er is een matig verband tussen kennistoegang en het gebruik van modellen ($r = 0,629$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennistoegang en het gebruik van diverse overleggen, de bibliotheek, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennisdeling door collega's buiten de afdeling: Er is geen verband tussen kennisdeling door collega's buiten de afdeling en het gebruik van modellen, diverse overleggen, de bibliotheek, persoonlijke dossiervorming, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelplan.
- Kennisdeling door individuen buiten de afdeling: Er is een matig verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan ($r = 0,473$, $p < 0.05$) en persoonlijke dossiervorming ($r = 0,377$, $p < 0.05$). Er is een negatief verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van diverse overleggen ($r = -0,443$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisdeling door individuen buiten de afdeling en het gebruik van modellen, bibliotheek, samenwerken in projectteams en functioneringsgesprekken.
- Kennisgebruik: Er is een zwak verband tussen kennisgebruik en het gebruik van modellen ($r = 0,381$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisgebruik en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams, functioneringsgesprekken en het persoonlijk

ontwikkelplan.

- Kennisevaluatie: Er is een matig verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van modellen ($r = 0,525$, $p < 0.05$) en kennisevaluatie en het gebruik van het persoonlijk ontwikkelplan ($r = 0,414$, $p < 0.05$). Er is geen verband tussen kennisevaluatie en het gebruik van diverse overleggen, persoonlijke dossiervorming, bibliotheek, samenwerken in projectteams en functioneringsgesprekken.

Bijlage 12 Verschillen tussen advocaten in kantoor CD, het wetenschappelijk instituut en het ziekenhuis

Kennisprocessen

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk	Between Groups	1,046	2	,523	1,400	,249
	Within Groups	63,140	169	,374		
	Total	64,186	171			
Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	Between Groups	2,141	2	1,071	,857	,426
	Within Groups	209,835	168	1,249		
	Total	211,977	170			
Schaal kennisontwikkeling	Between Groups	2,441	2	1,221	3,382	,036
	Within Groups	60,645	168	,361		
	Total	63,086	170			
Schaal kennistoegang	Between Groups	2,297	2	1,148	1,604	,204
	Within Groups	120,297	168	,716		
	Total	122,594	170			

Schaal kennis delen binnen afdeling	Between Groups	,390	2	,195	,485	,616
	Within Groups	67,502	168	,402		
	Total	67,892	170			
Schaal kennis delen buiten afdeling	Between Groups	1,799	2	,899	1,392	,251
	Within Groups	108,524	168	,646		
	Total	110,322	170			
Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken	Between Groups	,059	2	,029	,057	,944
	Within Groups	86,471	169	,512		
	Total	86,529	171			
De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie	Between Groups	,420	2	,210	,139	,870
	Within Groups	254,342	169	1,505		
	Total	254,762	171			
Schaal kennisevaluatie	Between Groups	2,492	2	1,246	1,790	,170
	Within Groups	114,201	164	,696		
	Total	116,694	166			

Schaal kennisontwikkeling

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	101	4,1267	
Wetenschappelijk instituut	37	4,1297	4,1297
Advocatenkantoor CD	33		4,4303
Sig.		1,000	,050

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,622.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Overzicht verschillende gemiddelden van niet significant verschillend scorende kennisprocessen

Homogeneous Subsets

Ik weet welke inhoudelijke kennis nodig is voor het uitvoeren van mijn werk

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Ziekenhuis	102	4,59
Wetenschappelijk instituut	37	4,59
Advocatenkantoor D	33	4,79
Sig.		,273

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,687.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ik weet welke kennis ik mis voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Wetenschappelijk instituut	37	3,89
Ziekenhuis	101	3,95
Advocatenkantoor D	33	4,21
Sig.		,368

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,622.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal kennistoegang

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Ziekenhuis	101	3,8548
Wetenschappelijk instituut	37	4,0901
Advocatenkantoor D	33	4,0909
Sig.		,387

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,622.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal kennis delen binnen afdeling

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Advocatenkantoor D	33	4,1111
Ziekenhuis	101	4,2178
Wetenschappelijk instituut	37	4,2523
Sig.		,545

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,622.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal kennis delen buiten afdeling

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Wetenschappelijk instituut	37	3,2162
Ziekenhuis	101	3,2178
Advocatenkantoor D	33	3,4773
Sig.		,278

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,622.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ik maak zo nodig gebruik van de kennis waarover mijn collega's beschikken

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Wetenschappelijk instituut	37	4,43
Ziekenhuis	102	4,44
Advocatenkantoor D	33	4,48
Sig.		,936

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,687.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

De kennis die ik heb, wordt goed gebruikt door deze organisatie

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Ziekenhuis	102	3,30
Wetenschappelijk instituut	37	3,38
Advocatenkantoor D	33	3,42
Sig.		,888

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,687.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal kennisevaluatie

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Ziekenhuis	100	2,9350
Advocatenkantoor D	31	3,1371
Wetenschappelijk instituut	36	3,2153
Sig.		,268

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 42,835.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Kennisontwikkeling: De groepen Advocatenkantoor CD (4.43) en Ziekenhuis (4.13) blijken significant verschillend te scoren op kennisontwikkeling (sig. 0,036, $p < .05$). De score van het wetenschappelijk Instituut wijkt niet significant af van het Advocatenkantoor noch van het Ziekenhuis.

Omgevingsfactoren

- Respect: De groepen Advocatenkantoor CD (4.25), Ziekenhuis (4.40) en Wetenschappelijk Instituut (3.05) blijken significant verschillend te scoren op respect (Sig. 0,000, $p < .05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor. De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis.
- Autonomie: De groepen Advocatenkantoor CD (3.67), Ziekenhuis (3.74) en Wetenschappelijk Instituut (4.16) blijken significant verschillend te scoren op autonomie (Sig. 0,024, $p < .05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het advocatenkantoor noch van het wetenschappelijk instituut.
- Communicatieklimaat: De groepen Advocatenkantoor CD (4.33), Ziekenhuis (4.22) en Wetenschappelijk Instituut (4.33) blijken significant verschillend te scoren op communicatieklimaat (Sig. 0,000, $p < .05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis en het

advocatenkantoor. De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis.

- Helderheid doelen en visie: De groepen Advocatenkantoor CD (2.75), Ziekenhuis (2.52) en Wetenschappelijk Instituut (3.27) blijken significant verschillend te scoren op helderheid doelen en visie (Sig. 0,001, $p < .05$). De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.
- Betrokkenheid: De groepen Advocatenkantoor CD (3.88), Ziekenhuis (3.83) en Wetenschappelijk Instituut (3.11) blijken significant verschillend te scoren op betrokkenheid (Sig. 0,000, $p < .05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van zowel het ziekenhuis als het advocatenkantoor. De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het advocatenkantoor.
- Stimulatie: De groepen Advocatenkantoor CD (3.48), Ziekenhuis (3.09) en Wetenschappelijk Instituut (2.79) blijken significant verschillend te scoren op stimulatie (Sig. 0,005, $p < .05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af het wetenschappelijk instituut noch van het advocatenkantoor.

Oneway
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Schaal openheid	Between Groups	3,929	2	1,965	2,447	,090
	Within Groups	134,085	167	,803		
	Total	138,014	169			
Schaal respect	Between Groups	49,211	2	24,606	60,332	,000
	Within Groups	66,885	164	,408		
	Total	116,097	166			
Schaal autonomie	Between Groups	5,795	2	2,898	3,808	,024
	Within Groups	124,796	164	,761		
	Total	130,591	166			
Schaal communicatieklimaat	Between Groups	45,960	2	22,980	47,057	,000
	Within Groups	80,577	165	,488		
	Total	126,537	167			
Schaal helderheid doelen en visie	Between Groups	15,222	2	7,611	7,356	,001
	Within Groups	171,757	166	1,035		
	Total	186,979	168			

Schaal betrokkenheid	Between Groups	15,183	2	7,592	19,797	,000
	Within Groups	61,738	161	,383		
	Total	76,921	163			
Schaal stimulatie	Between Groups	8,092	2	4,046	5,492	,005
	Within Groups	119,357	162	,737		
	Total	127,448	164			
Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is	Between Groups	3,220	2	1,610	1,269	,284
	Within Groups	211,775	167	1,268		
	Total	214,994	169			

Schaal respect

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Wetenschap-pelijk instituut	36	3,0556	
Advocatenkantoor CD	30		4,2500
Ziekenhuis	101		4,4035
Sig.		1,000	,513

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 42,246.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal autonomie

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Advocatenkantoor CD	32	3,6667	
Ziekenhuis	98	3,7347	3,7347
Wetenschap-pelijk instituut	37		4,1622
Sig.		,929	,060

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 43,808.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal communicatieklimaat

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Wetenschappelijk instituut	37	2,9910	
Ziekenhuis	101		4,2244
Advocatenkantoor CD	30		4,3333
Sig.		1,000	,752

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 42,698.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal helderheid doelen en visie

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	100	2,5200	
Advocatenkantoor CD	32	2,7500	
Wetenschappelijk instituut	37		3,2703
Sig.		,540	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 43,939.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal betrokkenheid

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Wetenschappelijk instituut	36	3,1056	
Ziekenhuis	98		3,8265
Advocatenkantoor CD	30		3,8800
Sig.		1,000	,917

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 42,067.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Schaal stimulatie

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Wetenschappelijk instituut	37	2,7905	
Ziekenhuis	96	3,0885	3,0885
Advocatenkantoor CD	32		3,4766
Sig.		,239	,090

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 43,672.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Het management laat zien dat kennisdelen belangrijk is

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05
		1
Ziekenhuis	101	2,50
Advocatenkantoor D	32	2,63
Wetenschappelijk instituut	37	2,84
Sig.		,329

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,002.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Hulpmiddelen

- Gebruik e-mail: De groepen Advocatenkantoor CD (4.88), Ziekenhuis (4.20) en Wetenschappelijk Instituut (4.53) blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van e-mail (Sig. 0,013, $p < .05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.
- Gebruik intranet: De groepen Advocatenkantoor CD (3.03), Ziekenhuis (3.52) en Wetenschappelijk Instituut (3.97) blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van intranet (Sig. 0,006, $p < .05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het wetenschappelijk noch van het advocatenkantoor.
- Gebruik internet: De groepen Advocatenkantoor CD (4.52), Ziekenhuis (3.56) en Wetenschappelijk Instituut (3.92) blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van internet (Sig. 0,001, $p < .05$). De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.
- Gebruik databanken: De groepen Advocatenkantoor CD (2.75), Ziekenhuis (2.52) en Wetenschappelijk Instituut (3.27) blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van databanken (Sig. 0,001, $p < .05$). De score van het advocatenkantoor wijkt niet significant af van het ziekenhuis. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het ziekenhuis noch van het advocatenkantoor.
- Gebruik bibliotheek: De groepen Advocatenkantoor CD (3.64), Ziekenhuis (1.55) en Wetenschappelijk Instituut (3.38) blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van de bibliotheek (Sig. 0,000, $p < .05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van het zowel het wetenschappelijk instituut als advocatenkantoor CD. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het advocatenkantoor.
- Gebruik samenwerken in projectteams: De groepen Advocatenkantoor CD (3.31), Ziekenhuis (2.11) en Wetenschappelijk Instituut (3.51) blijken significant verschillend te scoren op het gebruik van samenwerken in projectteams (Sig. 0,000, $p < .05$). De score van het ziekenhuis wijkt niet significant af van zowel het advocatenkantoor als het wetenschappelijk instituut. De score van het wetenschappelijk instituut wijkt niet significant af van het advocatenkantoor.

Oneway ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gebruik e-mail	Between Groups	12,393	2	6,197	4,438	,013
	Within Groups	234,566	168	1,396		
	Total	246,959	170			
Gebruik Intranet	Between Groups	15,504	2	7,752	5,211	,006
	Within Groups	251,403	169	1,488		
	Total	266,907	171			
Gebruik Internet	Between Groups	23,267	2	11,633	7,443	,001
	Within Groups	264,146	169	1,563		
	Total	287,413	171			
Gebruik Databanken	Between Groups	51,419	2	25,710	14,244	,000
	Within Groups	301,434	167	1,805		
	Total	352,853	169			
Gebruik Bibliotheek	Between Groups	156,338	2	78,169	77,988	,000
	Within Groups	164,380	164	1,002		
	Total	320,719	166			
Gebruik samenwerken in projectteams	Between Groups	67,710	2	33,855	18,850	,000
	Within Groups	287,357	160	1,796		
	Total	355,067	162			

Homogeneous Subsets

Gebruik e-mail

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	102	4,20	
Wetenschappelijk instituut	36	4,53	4,53
Advocatenkantoor CD	33		4,88
Sig.		,386	,345

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,193.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Gebruik Intranet

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Advocatenkan-toor CD	33	3,03	
Ziekenhuis	102	3,52	3,52
Wetenschappelijk instituut	37		3,97
Sig.		,143	,187

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,687.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Gebruik Internet

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	102	3,56	
Wetenschappelijk instituut	37	3,92	3,92
Advocatenkantoor CD	33		4,52
Sig.		,364	,065

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,687.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Gebruik Databanken

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	101	2,60	
Wetenschappelijk instituut	36		3,36
Advocatenkantoor CD	33		3,97
Sig.		1,000	,087

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,129.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Gebruik Bibliotheek

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	97	1,55	
Wetenschappelijk instituut	37		3,38
Advocatenkantoor CD	33		3,64
Sig.		1,000	,447

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 44,353.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Gebruik samenwerken in projectteams

Tukey HSD

Soort organisatie	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Ziekenhuis	96	2,11	
Advocatenkantoor CD	32		3,31
Wetenschappelijk instituut	35		3,51
Sig.		1,000	,766

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 42,712.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.